

ВЕДОМОСТИ

**СПРАВОЧНИК
КАРЬЕРИСТА**



**КАК
ЭФФЕКТИВНО
УЧИТЬСЯ ОНЛАЙН**

**2020
2021**

16+

ПРИСОЕДИНЯЙСЯ К САМОЙ БОЛЬШОЙ* КОМАНДЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ!

Главная Соискателям Студентам Школьникам

КАРЬЕРНЫЙ ПОРТАЛ РЖД

TEAM.RZD.RU

УЗНАЙ БОЛЬШЕ



Участвуй в активностях:



- Практика
- Бизнес-кейсы
- Научные проекты



- Квизы
- Хакатоны
- Кейс-чемпионаты

Нашим сотрудникам:

- Масштабные задачи
- Карьерные возможности
- Профессиональное развитие
- Льготная ипотека
- Компенсация проезда на ж/д транспорте
- Медицинское обслуживание
- Молодежное сообщество

КАРЬЕРА В РЖД

**НАШИ ВОЗМОЖНОСТИ –
ТВОЙ УСПЕХ**



/komandarzd

*По информации федеральной службы Труда и занятости РФ ОАО «РЖД» является самым крупным работодателем в России из государственных компаний lenta.ru/articles/2019/12/03/rabotodatel

реклама

Слово редактора

Офисные работники часто попадают в так называемую ловушку занятости, подменяя настоящий труд непродуктивной активностью. А в этом году из-за перехода на дистанционную работу эта ловушка стала еще более опасной. В нее попадают почти все. Мы пишем sms, сообщения в WhatsApp и Telegram, постоянно проверяем почту, присутствуем на ненужных встречах (раньше очно, а теперь больше в Zoom, Skype и т. п.). Из-за этой суеты у нас не остается времени на важные долгосрочные дела. А при работе из дома нам требуется еще больше микроопераций, чтобы пообщаться с коллегами и начальством и организовать себя и других на выполнение общей задачи, чем в офисе. Раньше было достаточно, пробегая мимо стола коллеги, обменяться с ним на ходу несколькими фразами, чтобы договориться обо всем, а теперь мы пишем несколько сообщений, чтобы связаться с ним, потом еще несколько, чтобы напомнить, если тот не на связи, и т. д.

Бич удаленной работы – усилившаяся прокрастинация. Мы откладываем важные дела, успокаивая свою совесть тем, что не бездельничаем, а занимаемся, например, важной перепиской. Поистине четыре всадника прокрастинации – социальные сети, перекус, дремота и мелкая уборка.

Рабочий день в дистанционном режиме стал чуть ли не круглосуточным, а беспокоить подчиненных и начальство в выходные дни стало привычным делом. Мы страдаем от постоянной тревожности. Как высказался один из пользователей в Facebook, «теперь в моменты, когда я не работаю, я нахожусь в состоянии тревоги, что надо работать, а я не работаю».

Поэтому главная карьерная тема года – тайм-менеджмент, причем такой, при котором человек не будет чувствовать себя несчастным. Как пишет автор книги об управлении временем «18 минут» Питер Брегман, сейчас можно весь день не поднимать головы от работы и все же не продвинуться к критически важной цели. Он обнаружил, что сам хронически не успевает выполнить все запланированные задачи и что ему не помогает ни усиление стараний, ни самобичевание, ни длинный список дел. Брегман дает ценный совет: выбрать из обширного списка задач, которые нужно сделать, одну самую важную, выписать ее на отдельный листок и выполнить. А потом выбрать следующую важную, тоже выписать на отдельный листок и выполнить. Тогда, говорит Брегман, в конце дня можно почувствовать удовлетворение, потому что ты все же сделал что-то значимое, пусть и не успел все, что хотел. ■



Юлиана Петрова

главный редактор
«Справочника
карьериста»,
редактор отдела
«Карьера/Менеджмент»
газеты «Ведомости»

содержание

Генеральный директор Михаил Нелюбин	Слово редактора	1
ОНЛАЙН-ПРОГРАММЫ УНИВЕРСИТЕТОВ		
Главный редактор Юлиана Евгеньевна Петрова	Онлайновые инициативы российских вузов в 2020/21 учебном году	6
Менеджер по рекламе Наталья Мельникова	Почему студенты и преподаватели невзлюбили дистанционное обучение	18
	Почему нынешнее обучение в вузах нельзя называть онлайн-образованием	22
	Какие онлайн-образовательные курсы стали популярны во время пандемии	25
КУДА ПОЙТИ РАБОТАТЬ		
Бренд-менеджер Татьяна Соколова	Вакансии для молодых специалистов в 2020 г.	30
Менеджер по печати Татьяна Бурнашова	Как действовать на рынке труда в кризис	38
СТАЖИРОВКИ		
Обложка и верстка Ольга Щелухина	Как попасть на стажировку во время пандемии	41
Корректор Светлана Борщевская	Mail.ru Group	42
	«В контакте»	42
	«Крок»	42
	Ozon	43
Фоторедактор Наталья Рыхлик	«AiExpress Россия»	44
	«Ланит»	44
	«Лаборатория Касперского»	45
Фотографии Андрей Гордеев/ Ведомости	«1С»	45
	«Мегафон»	46
Евгений Разумный/ Ведомости	«Вымпелком»	46
	«БАТ Россия»	48
Максим Стулов/ Ведомости	Unilever	48
Александр Кряжев/ РИА Новости	«Мон'дэлис Русь»	49
	Danone	49
Depositphotos/ PhotoXPRESS	«Татнефть»	51
МГУ	«Газпром»	51
Пресс-служба «Тиона»	«Газпром нефть»	52
	UC Rusal	53
Job Talks	ОМК	53
UC Rusal	«Полюс»	54
Soul in the Bowl	«Северсталь»	54
Unilever	Группа ГАЗ	56
	ПИК	56
	«Фосагро»	57

содержание

КАРЬЕРНЫЙ ПРАКТИКУМ

Как продолжить карьеру в кризис	60
Как не прослыть бездельником, работая из дома	63
Россияне освоили дистанционную работу, но она им не нравится	66
Почему в компаниях так мало эффективных дистанционных сотрудников	68
Что о вас знают в социальных сетях	72
Пять советов всем, кто нашел новую удаленную работу	76

СВОЕ ДЕЛО

Как четыре аспиранта из Новосибирска очистители воздуха изобретали	80
Где искать идеи для открытия бизнеса	86
Как заработать 120 млн руб. на смесях из рыбы и овощей	90
Как начинать бизнес в неблагоприятных условиях	94

ИСТОРИИ УСПЕХА

АЛРОСА, Геннадий Фёдоров, Павел Зотов	102–103
Металлоинвест, Вадим Городжанов	104
Центр развития карьеры «Техноград», Максим Карапетян	105
Российские железные дороги, Дарья Сенькина, Григорий Козырь	106–107
ФосАгро, Михаил Шкуров, Артем Агеев	108–109
Henkel, Анастасия Штылева	110

РАБОТОДАТЕЛИ

АЛРОСА	4-я обложка, 112–113
Металлоинвест	114–115
Российские железные дороги	2-я обложка
ФосАгро	118–119
Henkel	3-я обложка, 120

ОБРАЗОВАНИЕ

Центр развития карьеры «Техноград»	117
--	-----

**Приложение к газете
«Ведомости» –
«Справочник карьериста»
№ 18, сентябрь 2020 г.**

Подписано в печать
28 августа 2020 г.

Учредитель и издатель:
АО «Бизнес Ньюс Медиа»

**Адрес учредителя,
издателя и редакции:**
127018 Москва,
ул. Полковая, 3, стр. 1,
этаж 2, помещ. 1, ком. 21

Рекламный отдел:
тел. +7 (495) 956-34-58,
доб. 14-23

Права на публикуемые
материалы принадлежат
издателю. Перепечатка
и воспроизведение
материалов, а также любых
отрывков и фрагментов
из них возможны лишь
с письменного разрешения
редакции.

Сборник зарегистрирован
Федеральной службой по
надзору в сфере связи,
информационных технологий
и массовых коммуникаций.
Свидетельство
о регистрации средства
массовой информации
ПИ № ФС77-63865
от 25 декабря 2015 г.

Отпечатано:
ООО «МДМ-Печать»
Адрес: 188640
Ленинградская обл.,
Всеволожский р-н,
г. Всеволожск,
Всеволожский пр-т, 114.
Тел.: +7 (812) 459-95-60,
+7 (813-70) 32700
Тираж – 50 000 экз.

Распространяется
бесплатно в вузах РФ.

ВЕДОМОСТИ

АКЦИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

ЧИТАЙТЕ «ВЕДОМОСТИ»
СО СКИДКОЙ 40%



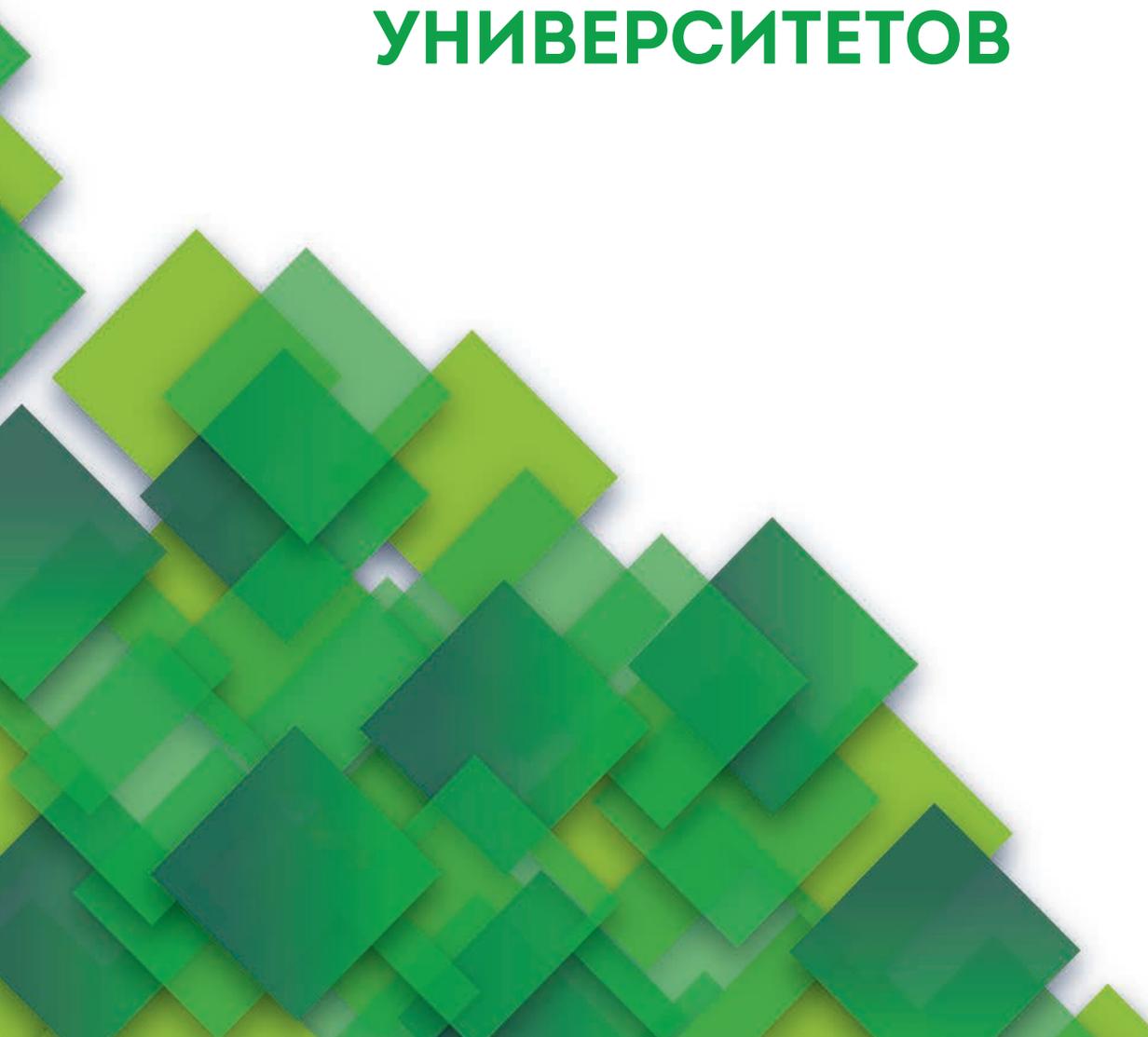
VEDOMOSTI.RU 

*Акция действительна для студентов очной формы обучения и преподавателей.

Скидка предоставляется при предъявлении действующего студенческого билета или документа, подтверждающего преподавательскую деятельность. Все подробности вы можете узнать на podpiska@vedomosti.ru

РЕКЛАМА 16+

ОНЛАЙН-ПРОГРАММЫ КРУПНЕЙШИХ УНИВЕРСИТЕТОВ



Онлайновые инициативы российских вузов в 2020/21 учебном году

В пандемию российским вузам пришлось переходить на дистанционное обучение. Ряд образовательных программ продолжится в онлайн и в следующем учебном году

Мария Подцероб
Ведомости

В марте все российские вузы вынуждены были перевести в онлайн большинство программ обучения. Но быстро и эффективно это сделали только ведущие вузы страны, у которых ранее была создана система дистанционного обучения для заочников, говорит проректор РАНХиГС Сергей Мясоедов. По его словам, для полноценного онлайн-обучения в вузе должны были быть как минимум оптоволоконный интернет и электронная система управления дистанционным обучением Learning Management System.

Остальные вузы поначалу использовали онлайн-лекции, которые выкладывали на открытых платформах передовые университеты, и постепенно создавали цифровую инфраструктуру, обеспечивали студентов и преподавателей компьютерами и интернет-связью, обучали преподавателей работе в дистанционном формате, рассказывает Ольга Назайкинская, директор центра трансформации образования Московской школы управления «Сколково».

А некоторые учебные заведения так и не смогли создать систему онлайн-образования и предложили студентам только заочное обучение.

Как изменится учебный процесс в будущем учебном году? Все зависит от эпидемиологической обстановки этой осенью, но, скорее всего, вузам придется многое оставить в онлайн-режиме, говорит Татьяна Клячко, директор центра экономики непрерывного образования РАНХиГС. Она напоминает, что по правилам, установленным Роспотребнадзором, вузы обязаны соблюдать социальную дистанцию между студентами, преподавателями, сотрудниками. Им либо понадобится больше аудиторий для очного обучения, либо придется часть занятий оставить в дистанционном формате. Кроме того, будут учиться дистанционно иностранные студенты, которые из-за введенных ограничений не смогут приехать в Россию, и российские студенты из других городов и регионов – они не смогут вернуться в аудитории и по эпидемиологическим, и по экономи-

ческим причинам, поскольку жизнь в чужом городе часто дороже, чем в родном.

По мнению Клячко, вузы начнут развивать смешанные форматы обучения. Практические занятия и семинары в небольших группах будут проходить очно, но одновременно будет развиваться цифровая образовательная среда, вырастет квалификация преподавателей, а подача материала и системы прокторинга (наблюдения за сдачей тестов, зачетов и экзаменов в дистанционном режиме) станут совершеннее.

Онлайн-режим хорош тем, что студенты разных вузов могут подключаться к лекциям профессоров из ведущих университетов, а головным вузам легче подтянуть до своего уровня филиалы по всей стране, говорит Клячко.

Студенты, кроме того, могут работать и синхронно с преподавателем, и асинхронно, самостоятельно, т. е. прослушивать лекции или просматривать нужные материалы в удобном для себя режиме, замечает Назайкинская. По ее мнению, это развивает у студентов навыки самостоятельной работы, чем раньше российские вузы особенно не занимались. В российской системе образования всегда было принято постоянно контролировать студентов.

В онлайн-формате можно проводить не только лекции и семинары, но даже защиту проектов, рассказывает Булат Нуриев, директор совместной программы Moove МФТИ, Московской школы управления «Сколково» и МТС. По его словам, множество цифровых технологий помогает вузам разнообразить

и расширять программы обучения. Например, обучение на цифровом симуляторе сокращает сроки овладения реальным оборудованием в 7 раз, замечает Александр Фадеев, директор центра цифровых образовательных технологий Томского политехнического университета. Тем не менее дальнейшая практика на реальном оборудовании необходима любому студенту, замечает он.

Перейти полностью на онлайн-образование вузы не могут не только из-за необходимости очных практических занятий, говорит Ирина Абанкина, директор Института развития образования НИУ ВШЭ. Вуз – это социальная среда, где студенты общаются, обмениваются опытом и знаниями, участвуют в культурных и спортивных событиях, а не только получают знания по определенным предметам.

Кроме того, говорит Абанкина, опыт стремительного перехода на онлайн показал, что нужны большие инвестиции в разработку онлайн-лекций, обучение преподавателей, настройку индивидуальной работы в онлайн преподавателя со студентом, разработку собственных образовательных платформ (пока вузы работали на американских платформах и платили за их использование), закупку оборудования. Во многих вузовских аудиториях оборудование уже установлено, но в общежитиях плохой интернет и оборудование.

По мнению Назайкинской, качественное смешанное обучение предполагает совмещение аудиторных занятий с разнообразными цифровыми сервисами и учебу по индивидуальным образовательным планам.

20%

вузов, по данным опроса 67 вузов, проведенного порталом HeadHunter в мае – июне 2020 г., заявили о повышении стоимости платного обучения в новом учебном году

34%

сообщили, что стоимость не изменится. Остальные затруднились ответить

79%

вузов заявили, что успешно справились с переходом на дистанционное обучение

«Ведомости» опросили 15 российских вузов в разных городах, в том числе крупнейшие федеральные университеты, региональные институты, а также гуманитарные вузы, которые, казалось бы, плохо совместимы с онлайн. Мы выяснили, как вузы перестроились на дистанционное обучение.

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. ЛОМОНОСОВА (МГУ)

В МГУ центр развития электронных образовательных ресурсов «Университет без границ» создан еще в 2014 г. Поэтому в марте 2020 г. вуз был полностью готов к массовому переходу на онлайн-образование: имелась образовательная цифровая платформа, 2000 уникальных онлайн-курсов с 8000 видеолекций преподавателей МГУ по разным дисциплинам, рассказывает Денис Янышев, директор центра. Но многим преподавателям пришлось пройти на платформе курсы повышения квалификации и освоить методы ведения занятий в дистанционном формате.

✓ **Экзамены.** В этом году каждый студент должен был для сдачи сессии создать личный кабинет на образовательной платформе университета и оснастить личный компьютер веб-камерой. МГУ разработал систему для приема экзаменов, которая позволяет контролировать и наблюдать за экзаменуемым в дистанционном формате, рассказывает Янышев. По его словам, все экзамены и зачеты проводились в режиме видеоконференции: на устных испытаниях студенты

смотрели в камеру и отвечали на вопросы, на письменных собирались в виртуальной комнате на 5–10 человек и писали работы.

В таком же формате проходят и внутренние вступительные экзамены в МГУ. В основном они письменные.

✓ **Следующий учебный год.** МГУ перенес все практические занятия в лабораториях на эту осень. А многие лекции, возможно, так и останутся в онлайн, говорит Янышев. Сейчас университет активно занимается созданием новых онлайн-курсов, которые будут использоваться и своими студентами, и студентами других вузов, например курсы по квантовым технологиям и медицинские курсы.

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. БАУМАНА (МГТУ)

МГТУ им. Баумана перешел на преподавание онлайн в марте, рассказывает проректор по учебной части университета Борис Падалкин. По его словам, онлайн-занятия на нескольких платформах вели 3500 преподавателей и совместителей из промышленных компаний. В онлайн-пришлось проводить и практические занятия с образцами техники, а также лабораторные занятия.

✓ **Экзамены.** Все зачеты и экзамены студенты сдавали онлайн, хотя расписание экзаменов было переделано с учетом пожеланий студентов, продолжает Падалкин. Вступительные экзамены в этом году тоже проходят онлайн, их было сложнее организовать, так как все

абитуриенты должны создавать личные кабинеты на сайте вуза и управлять ими.

✓ **Следующий учебный год.**

Заменить живое общение преподавателя и студента невозможно, особенно при выполнении курсовых и дипломных проектов. Можно выполнять лабораторные работы в дополненной реальности с помощью цифровых двойников и моделирования, но эффективность такого обучения ниже традиционного.

✓ **Себестоимость обучения.**

МГТУ понес значительные расходы на установку ПО, компьютерную технику, оплату интернет-трафика, говорит Падалкин. По его мнению, преподавание в онлайн может быть дешевле только в том случае, если университет не тратится на поддержание существующей инфраструктуры – учебных корпусов, лабораторий и пр., убежден он.

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(СПбГУ)**

СПбГУ одним из первых перевел в пандемию обучение в онлайн и открыл бесплатный доступ к своим онлайн-курсам студентам других российских вузов, рассказывает представитель университета. По его словам, студенты в онлайн слушали лекции, проходили практические занятия, выполняли индивидуальные задания, направляли их на проверку преподавателям, использовали электронные библиотечные ресурсы.

Вначале у некоторых преподавателей возникали трудности в работе в онлайн, однако университет

подготовил для преподавателей цикл вебинаров и направил им в помощь сотрудников управления службы информационных технологий СПбГУ. В результате, как отмечают в университете, онлайн-формат не повлиял на эффективность обучения. Посещаемость занятий старших курсов возросла, а члены экзаменационных комиссий, оценивавшие выпускные работы студентов, отметили, что им удалось лучше ознакомиться с исследованиями учащихся.

✓ **Экзамены.** Вся промежуточная аттестация в прошлом учебном году проводилась в СПбГУ дистанционно. На устных экзаменах, проходивших на вебинарах, преподаватель записывал выступление студента. Письменные работы преподаватель проверял в течение трех дней в случае зачета и в течение семи дней в случае экзамена, рассматривает представитель университета.

Госэкзамены в этом году сдавали только будущие юристы и те, кто учится в ординатуре, поскольку по этим специальностям студенты не пишут выпускной квалификационной работы. Остальные учащиеся госэкзамен не сдавали, но написали выпускную работу.

✓ **Следующий учебный год.**

Следующий учебный год СПбГУ, скорее всего, начнет в комбинированном формате обучения: лекции будут дистанционными, а практические и лабораторные занятия – очными.

МОСКОВСКИЙ ФИЗИКО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (МФТИ)
МФТИ быстро перешел на онлайн-

обучение, потому что в вузе была система управления электронными курсами и команда, которая помогала сотрудникам пользоваться цифровыми сервисами, рассказывает Олег Храмов, организатор работ по производству электронных учебных материалов МФТИ.

К марту в системе уже были видеозаписи лекций и семинаров, тесты и задания, электронные книги и документы, а весной стали проходят еще и видеоконференции. Всего на онлайн-обучение перешло около 800 преподавателей МФТИ, вуз вел трансляции занятий из 15 студий и аудиторий. Преподаватели, занимающиеся со студентами в Zoom, требовали, чтобы те включали камеру и реально присутствовали на занятиях. Иначе им грозила проставленная в журнале посещаемости неявка.

✓ **Экзамены.** В этом году многие студенты писали экзаменационные контрольные, рассказывает Храмов. Контрольная открывалась в онлайн на ограниченное время, и студенты сразу приступали к решению задач.

Контрольные давались во многих вариантах, например, кафедра общей физики написала настолько много вариантов, что студенты не успевали за время выполнения задания скооперироваться и выдать общие ответы. А это главный способ обмана преподавателя во время письменного онлайн-тестирования, замечает он.

Устные экзамены сдавались в режиме видеоконференций. Но в таком режиме студенты могут заранее договориться и помогать друг другу,

говорит Храмов. Типичный пример: студент отвечает на вопросы экзаменатора с помощью смартфона, читая ответы в чате.

Чтобы избежать злоупотреблений, студентов экзаменовали отдельно от группы в системе Big Blue Button или же проводили экзамен по индивидуальным графикам сдачи в Zoom.

✓ **Следующий учебный год.**

В МФТИ и до пандемии были онлайн-магистратуры, но фактически использовалось смешанное обучение, говорит Храмов. Студенты учились дистанционно, но приезжали в вуз на сессию и посещали лабораторные занятия.

По мнению Храмова, главный минус электронного образования – отсутствие личного контакта и недостаточная заинтересованность студентов. Поэтому в вузе пока размышляют, как лучше начать следующий учебный год.

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ (ВШЭ)

ВШЭ перешла на дистанционное обучение в течение одной рабочей недели без перерыва в занятиях: на онлайн-формат были переведены все преподаватели и более 40 000 студентов вуза, 14% дисциплин заменили готовыми ранее онлайн-курсами, а 3% изучаемых предметов перенесли на следующий год (практикумы по биологии, химии, физике и проектные работы школы дизайна), рассказал представитель ВШЭ. По его словам, студенты продолжали занятия с преподавателями в чатах и использовали для общения платформы MS Teams, Webinar.ru

и Zoom. Лекций стало меньше, семинаров – больше. Онлайн-семинары студенты посещают даже лучше, чем такие же очные занятия, говорит представитель.

Еще в октябре 2018 г. ВШЭ решила за пять лет полностью заменить традиционные лекции онлайн-формой, говорит представитель вуза. Университет создал 92 курса по шести специальностям, в том числе более 40 курсов на английском языке.

✓ **Экзамены.** Менее 20% экзаменов в весенне-летнюю сессию прошли с использованием онлайн-прокторинга. Более 80% экзаменов носили творческий характер или преподаватели не видели необходимости в таком контроле. По словам представителя вуза, это связано с накопительной системой оценок в ВШЭ. Оценка за курс складывается из всех оценок, которые студент получает в течение учебного периода (от двух месяцев до года), а не только зависит от результатов экзамена.

✓ **Следующий учебный год.**

В следующем учебном году университет планирует создать единую образовательную среду для четырех своих кампусов, говорит представитель вуза. Онлайн-курсы будут сочетаться с общением в очном формате и ведением исследовательских проектов.

✓ **Себестоимость обучения.**

В пандемию затраты на образовательные программы ВШЭ выросли на 20% из-за закупки лицензий и ПО, настройки IT-систем, увеличения пропускной способности интернет-каналов в общежитиях и других

расходов, говорит представитель вуза. Однако университет не планирует пересматривать стоимость обучения для студентов, уверяет он.

ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (ТПУ)

ТПУ начал развивать дистанционное обучение 10 лет назад для заочников, рассказывает Александр Фадеев, директор центра цифровых образовательных технологий университета. К марту 2020 г. в вузе применялась онлайн-платформа LMS Moodle, на которой размещалось 1300 онлайн-курсов для очников и заочников. У ТПУ уже были инструменты для синхронного (с преподавателем по ту сторону экрана) и асинхронного (без преподавателя, в режиме самостоятельной работы) обучения, а также для контроля выполнения заданий заочниками и дистанционного приема экзаменов.

ТПУ перешел на онлайн-режим с 17 марта. В онлайн-режиме даже занятия по практическим дисциплинам, поскольку в ТПУ есть виртуальные лаборатории и виртуальные симуляторы, на которых студенты могут, например, обойти в онлайн-формате ядерный реактор и нажать все кнопки на пульте. Тем не менее, говорит Фадеев, студентам в прошлом учебном году не хватило практических занятий.

✓ **Экзамены.** Все экзамены в этом году студенты сдавали дистанционно: одни преподаватели выкладывали для сдачи экзамена тесты и задания, другие беседовали со студентами по видеоконференц-свя-

зи, рассказывает Фадеев. Выпускные квалификационные работы машина сначала проверяла на антиплагиат. Потом работы смотрели научные руководители, а затем они выкладывались на сайт – на рассмотрение государственной аттестационной комиссии. Защита тоже проходила по видеоконференц-связи.

Для всех видов контрольных испытаний и экзаменов ТПУ использовал систему прокторинга, говорит Фадеев. 85% студентов не нарушают правила на экзаменах и не пытаются списать или обмануть преподавателя, отмечает Фадеев.

✓ **Следующий учебный год.** Часть лекций, например по гуманитарным предметам, можно будет оставить в онлайн-формате, говорит Фадеев. В онлайн останутся с наибольшей вероятностью и многие другие теоретические предметы. Но в лабораториях студенты будут работать очно в небольших группах или в парах: один студент может находиться в лаборатории, а другой – общаться через веб-камеру дистанционно.

Студенты будут очно присутствовать также в университете на семинарах и заниматься в небольших группах.

✓ **Себестоимость обучения.** Во время пандемии не дело повышать стоимость образования, говорит Фадеев. Деньги на цифровизацию следует получать из других источников. Например, ТПУ входит в госпрограмму «5–100», которая предусматривает цифровизацию высшего образования, уточняет Фадеев. Кроме того, вуз может покрывать затраты из внебюджет-

ных источников финансирования: программ дополнительного образования, хозяйственно-договорной работы и т. п.

НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НГУ)

Все факультеты НГУ перешли на дистанционное образование 16 марта 2020 г., и до конца учебного года преподаватели вуза обучали студентов на платформе Zoom, а также использовали Google Classroom, Google Meet и социальные сети, рассказывает начальник управления академической политики НГУ Марина Шашкова. По ее наблюдениям, некоторые преподаватели готовы применить освоенные методики (систему приема заданий, блиц-опросы для проверки усвоения материала) и при очном преподавании.

✓ **Экзамены.** Все экзамены студенты сдавали онлайн и сдали их с теми же результатами, что и обычно, говорит Шашкова. Не были аттестованы по нескольким практическим дисциплинам только студенты геологического факультета, которые не могли изучать эти дисциплины в формате онлайн. Им перенесли экзамены на осень.

Вступительные испытания в этом году университет тоже проводит исключительно дистанционно, рассказывает Шашкова. По ее словам, вуз приобрел систему прокторинга ProctorEdu, чтобы обеспечивать контроль за абитуриентами онлайн и избежать подмены абитуриента на другого человека по ту сторону экрана, утечки внутренних материалов и списывания.

✓ Следующий учебный год.

Если эпидемиологическая ситуация позволит, НГУ начнет новый учебный год в обычном режиме, поскольку для исследовательского университета онлайн-формат не подходит, говорит Шашкова: студенты технических, научных, гуманитарных и медицинских факультетов вуза после пятого семестра проходят практические занятия за стенами университета. Из-за пандемии многие учебные дисциплины, предполагающие практику на предприятиях и в больницах, были перенесены на осень.

ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИИ

Для быстрого перехода на дистанционное обучение Финансовый университет создал специальный штаб, открыл горячую линию помощи студентам и преподавателям и изменил организационные процедуры: в расписании занятий номера аудиторий сменились ссылками на страницы во «В контакте» для сбора и общения учебных групп и на виртуальные аудитории для занятий, рассказывает представитель вуза. По его словам, еженедельно в онлайн проводилось около 6000 занятий, преподавателям, испытывающим трудности, помогали студенты – цифровые волонтеры. В помощь преподавателям вуз также проводил еженедельные вебинары «Цифровая мастерская преподавателя».

✓ Экзамены. Все летние экзамены студенты сдавали дистанционно в трех форматах: писали тесты, беседовали в онлайн с преподавателями или же совмещали беседу

и письменное задание. Госэкзамены были отменены, студенты только защищали выпускные квалификационные работы.

Абитуриенты тоже сдавали все экзамены онлайн с применением видеонаблюдения. По словам представителя вуза, Финансовый университет и раньше проводил вступительные испытания, например, для поступающих в магистратуру с использованием онлайн-тестирования. Университет просто доработал и расширил имеющиеся банки тестовых заданий.

✓ Следующий учебный год.

В 2020/21 учебном году Финансовый университет откроет первую очную онлайн-программу и несколько новых заочных программ бакалавриата и магистратуры, полностью дистанционных, говорит представитель вуза.

✓ Себестоимость обучения.

При дистанционном обучении нагрузка на преподавателей растет, меняется характер работы: из лектора преподаватель превращается в наставника. Поэтому расходы вуза на зарплату преподавателям увеличиваются, говорит представитель университета. Приходится также инвестировать в переобучение, техническое и методическое сопровождение занятий в онлайн, в разработку современных учебных материалов, онлайн-курсов, симуляторов, тренажеров.

ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (ТГУ)

На онлайн-форму обучения ТГУ перешел 28 марта, только часть дисциплин и практических занятий были перенесены на следующий

учебный год, рассказывает проректор по образовательной части ТГУ Евгений Луков. По его словам, вуз в срочном порядке закупал компьютерную технику для преподавателей, увеличивал мощности серверов, оборудовал аудитории для проведения онлайн-лекций и их записи. Некоторым преподавателям выделили ассистентов, которые помогали проводить занятия в дистанционном режиме, а более 300 сотрудников вуза прошли программы повышения квалификации по онлайн-технологиям. В летней школе для преподавателей обучалось еще 250 человек.

✓ **Экзамены.** Все зачеты и экзамены, а также итоговая государственная аттестация проводились в этом году онлайн, рассказывает Луков. Часть экзаменов по практическим дисциплинам перенесены на следующий учебный год, но, чтобы сбалансировать учебную нагрузку, студенты изучали с мая по июль часть дисциплин следующего учебного года в модульном формате.

По словам Лукова, на некоторых факультетах, например на факультете дизайна, госэкзамены проводились очно с соблюдением всех правил предосторожности.

✓ **Следующий учебный год.**

Университет планирует закупить новое оборудование для дистанционного обучения и доработать методику образовательных программ, рассказывает Луков. Планируется также создание виртуальных лабораторий.

Полностью перевести практические занятия в виртуальный формат не получится, и учебный год начнется в смешанном формате: гуманитарные и естественно-на-

учные теоретические дисциплины останутся в онлайн, а практические и лабораторные занятия будут проходить в аудиториях в малых группах.

✓ **Себестоимость обучения.**

Переход на дистанционное обучение не снижает затраты вуза, утверждает Луков. По его словам, трудозатраты преподавателей только увеличились, а расходы ТГУ на инфраструктуру выросли.

Однако, говорит Луков, стоимость обучения осталась прежней. Со временем, считает он, частичный переход образовательного процесса в онлайн даже позволит снизить цены на обучение по некоторым специальностям.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МИСИС (НИТУ МИСИС)

МИСиС развивается как цифровой университет с 2012 г.: в вузе используются цифровые технологии в научных исследованиях, созданы цифровые сервисы для студентов, преподавателей и сотрудников университета, рассказывает ректор НИТУ МИСиС Алевтина Черникова. По ее словам, цифровая инфраструктура и накопленный опыт позволили быстро перевести студентов на индивидуальные учебные планы, а образовательный процесс – в онлайн.

✓ **Экзамены.** В этом году все зачеты, экзамены и защиты выпускных работ проходили исключительно в онлайн, говорит Черникова. На дистанционной защите диплома выпускник делал доклад так же, как живую в аудитории, и так же вел дискуссию с членами выпускной комиссии.

Вступительные экзамены в МИСиС сдают только 20% абитуриентов (иностранцы, инвалиды, люди, получившие аттестат за границей), остальных вуз принимает по результатам ЕГЭ. В этом году вступительные испытания проводились в онлайн с использованием прокторинга и видеоконференц-связи.

✓ **Следующий учебный год.**

Готовить инженеров и ученых только онлайн невозможно, они должны участвовать в исследованных и проектной работе, полагает Черникова. По ее словам, в МИСиСе применялась и будет применяться и дальше система смешанного обучения.

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ (ЛЭТИ)**

ЛЭТИ перешел на дистанционное обучение 16 марта 2020 г., около 1000 преподавателей в кратчайшие сроки перестроили учебный процесс на онлайн-формат, рассказывает директор департамента образования университета Сергей Галунин. В вузе уже использовались система личных кабинетов студентов и преподавателей и виртуальная образовательная среда Moodle. Но преподавателям и студентам пришлось освоить и другие платформы, включая Zoom. Нагрузка на преподавателей выросла, а у студентов не всегда хорошо работал дома интернет.

✓ **Экзамены.** Все экзамены и зачеты студенты сдавали дистанционно. Нескольким студентам из-за отсутствия у них интернета экзамены перенесли на осень, говорит Галунин. Вступительные экзамены

тоже прошли дистанционно, уточняет он. После этого летом информационная система университета была усовершенствована, ЛЭТИ закупил новое оборудование.

✓ **Следующий учебный год.**

Дисциплины, которые не требуют практической или лабораторной подготовки, останутся в дистанционном формате. Вуз планирует преподавать онлайн 10% предметов, говорит Галунин. Однако практические знания студенты по-прежнему будут получать в лабораториях и на предприятиях-партнерах.

✓ **Себестоимость обучения.**

Онлайн-формат сможет сократить в будущем расходы вуза, но сначала требуются большие затраты на создание и поддержку онлайн-курсов, уверен Галунин.

**НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. КОЗЬМЫ МИНИНА
(МИНИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)**

Мининский университет перевел в дистанционный формат более 8000 студентов, рассказывает ректор вуза Елена Илалтдинова. По ее словам, дистанционно преподавалось 2455 дисциплин как на очной, так и на заочной формах обучения. На некоторых факультетах, например на факультете дизайна, отдельные дисциплины, которые не получились перевести в онлайн, пришлось переносить на следующий семестр.

✓ **Экзамены.** И промежуточная, и итоговая аттестации проходили дистанционно, говорит ректор. Как показал анализ результатов сессии, студенты сдали экзамены не хуже, а по некоторым позициям – лучше,

чем обычно: троек меньше. Госэкзамены вуза не проводил из-за трудоемкости организации и излишней формализации этого процесса в дистанционном формате. 324 студента вуза защитили онлайн выпускные квалификационные работы. Все получили дипломы о высшем образовании.

✓ **Следующий учебный год.**

Около 25% образовательного процесса может проводиться с применением технологии «перевернутый класс», когда обучающиеся заранее изучают лекционный материал с применением электронного обучения, а затем на семинарах отработывают практические навыки. Но основная масса студентов будет учиться очно, поскольку подготовить педагога дистанционно невозможно.

✓ **Себестоимость обучения.**

Университет решил не повышать оплату за обучение в новом учебном году. Однако для развития системы образования требуется внедрение цифровых технологий в учебный процесс.

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РГПУ) ИМ. ГЕРЦЕНА

Санкт-Петербургский РГПУ им. Герцена был частично готов к экстренному переходу на онлайн-обучение, так как еще в 2018 г. преподаватели вуза прошли переподготовку по организации дистанционного обучения. Но летнюю практику все равно пришлось перенести на следующий учебный год.

✓ **Экзамены.** Все зачеты и экзамены в этом году прошли дистанционно. Однако выпускники не сдавали госэкзамены – только защищали курсовые и дипломы. Всего, по словам представителя вуза, в онлайн не защитилось более 4000 выпускников, которые выступали перед 400 онлайн-новыми комиссиями.

Абитуриентов вуз в этом году тоже принимает исключительно дистанционно.

✓ **Следующий учебный год.** Если позволит санитарно-эпидемиологическая обстановка, студенты вернуться в аудиторию. Однако будут введены также онлайн-программы. И поэтому 600 преподавателей университета (около 65% преподавательского состава) проходили летом программу повышения квалификации: создавали новые учебно-методические разработки и записывали онлайн-лекции, которые позволяют вузу перейти в режим смешанного или полного дистанционного обучения.

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (РГГУ)

В РГГУ переход в онлайн прошел гладко, потому что в вузе уже были информационно-образовательные сервисы, рассказывает начальник управления профориентационной работы и организации приема в РГГУ Константин Мазин.

✓ **Экзамены.** Экзамены и зачеты сдавались онлайн по всем предметам, включая творческие, говорит

Мазин. В РГГУ, уточняет он, нет предметов, которые нельзя перевести в виртуальный формат. Творческие дисциплины, например, предполагают показ работы, а это вполне можно сделать через веб-камеру.

Приемная комиссия в этом году работает дистанционно. Вступительные экзамены в магистратуру в этом году будут проходить только дистанционно. Поступающие должны будут пройти тестирование и собеседование по видеоконференц-связи, уточняет Мазин.

✓ **Следующий учебный год.**

В предстоящем учебном году онлайн будет преподаваться до 15% учебных дисциплин, говорит Мазин. Пока не решается, в какой пропорции совмещать дистанционное и очное обучение. Тем не менее университет и дальше собирается развивать цифровые технологии преподавания: уже закуплены студии для записи лекций и объявлен грантовый конкурс на разработку онлайн-курсов.

✓ **Себестоимость обучения.**

Дистанционная форма обучения не сокращает расходов вуза, уверен Мазин. По его словам, основная статья себестоимости – это оплата труда преподавателей, которые ведут занятия дистанционно, но в полном объеме. Кроме того, вузу надо закупать оборудование и ПО.

**РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ
ТЕАТРАЛЬНОГО ИСКУССТВА ГИТИС**
ГИТИСу перевести в онлайн удалось

только теоретические дисциплины, говорит Григорий Заславский, ректор ГИТИСа. Актерское мастерство, сценическую речь и сценическое движение преподавать в онлайн невозможно, поясняет он. И поэтому ГИТИС не завершил учебный год в обычные сроки. Практические занятия планировалось возобновить летом, но, несмотря на соблюдение всех требований Роспотребнадзора, несколько студентов заболели коронавирусом, и занятия были отмены.

Весной трансляции онлайн-занятий велись из шести аудиторий, одновременно проходили вебинары и лекции в Zoom на 200 слушателей, рассказывает Заславский. 30% преподавателей вуза оказались в простое, так как не могли вести практические занятия.

✓ **Экзамены.** Онлайн студенты ГИТИСа сдавали только теоретические дисциплины, и учебный год так и не был полностью завершен, им придется еще изучать и сдавать осенью практические дисциплины, говорит Заславский.

Вступительные экзамены пройдут в ГИТИСе очно, поскольку невозможно прослушивать абитуриентов в онлайн-формате, да в этом и нет смысла, говорит Заславский.

✓ **Следующий учебный год.**

В творческих вузах основные курсы для студентов надо проводить в обычном очном формате, полагает Заславский. Он считает, что, если многие предметы останутся в онлайн-режиме, вузу придется снизить плату за обучение. ■

Почему **студенты** и **преподаватели** невзлюбили **дистанционное обучение**

И кто сейчас нужнее для развития дистанционного образования – его сторонники или противники

Надежда Померанцева
для Ведомостей

■ Институт социального анализа и прогнозирования (ИНСАП) РАНХиГС провел опрос преподавателей и студентов об их отношении к дистанционной форме обучения во всех филиалах академии. В студенческом исследовании в мае принял участие 12 201 студент из 53 филиалов РАНХиГС (почти треть всех студентов академии). Студентам было предложено оценить качество онлайн-обучения, ответить на четыре вопроса: появилось ли у них больше свободного времени, насколько удобна эта форма обучения, насколько удобна она, по их мнению, для преподавателей, а также предпочитают ли респонденты очное обучение дистанционному. Ответы студентов сопоставлялись с ответами 4000 преподавателей академии, которые были опрошены в апреле.

Большинство и тех и других считают, что качество дистанционного образования хуже, чем традиционного очного. Студенты оказались гораздо лояльнее преподавателей

к онлайн-обучению. В частности, 55,4% студентов и 87,4% преподавателей сочли, что у них стало меньше свободного времени из-за перехода на удаленную форму обучения. Неудобной эту форму признают 47,7% студентов и 53,8% преподавателей. Только 35,8% студентов думают, что онлайн неудобен для преподавателей. Доля педагогов, ответивших, что в онлайн им преподавать некомфортно, гораздо выше – 62,1%.

В аудиториях учиться лучше, считают и те и другие. 69,6% студентов и 85,5% преподавателей предпочитают очную форму дистанционной.

ПЯТЬ ТИПОВ ОТНОШЕНИЙ

■ Авторы исследования также провели классификацию студентов по их отношению к онлайн-образованию. Студенты разделились на пять групп: три группы сторонников (34,1% в целом) и две группы противников (47,4% в целом). Особняком стояли еще две группы (3,8% респондентов в совокупности): отказники содержательные

и отказники формальные. Первые заняли негативную позицию по всем вопросам, продемонстрировав неприятие и дистанционного формата, и текущего состояния образования как такового. Вторые формально приняли участие в опросе, но везде указали «затрудняюсь ответить». Еще 15% респондентов не удалось отнести ни к какому типу.

Сторонники, в свою очередь, разделились на безоговорочных сторонников (таких 8,3%), сторонников, сделавших оговорку, что очный формат все же должен оставаться в приоритете (17,8%), а также сторонников, сомневающихся в том, что очная форма должна быть приоритетнее дистанционной (8%). Безоговорочным сторонникам нравятся все. У них появилось больше свободного времени, они считают онлайн удобным, думают, что и их педагогам преподавать онлайн удобнее. Для них дистанционная форма предпочтительнее очной. Например, 26-летний аспирант Среднерусского института управления написал в комментариях, что, по его мнению, дистанционное обучение способствует цифровизации, воспитывает в человеке стремление к личностному росту и своевременному выбору конкретной траектории развития.

Противники распределились по двум группам: противников безоговорочных (таких 42,1%) и противников сомневающихся (5,3%). Слишком много заданий от преподавателей, особенно ужасно, когда все кидают их одновременно и совсем не остается времени ни на какие

личные дела, написал в комментариях 19-летний студент бакалавриата из Западного филиала РАНХиГС в Калининграде.

Сомневающиеся отмечают, что свободного времени у них стало больше, они сами не могут сформулировать отношение, но видят, что их преподавателям онлайн неудобно.

Но все противники – и безоговорочные, и сомневающиеся – понимают, что перевод учебного процесса в онлайн является вынужденной мерой в условиях самоизоляции.

Полученные в мае данные о студентах перекликаются с апрельскими цифрами опроса 34 000 преподавателей российских вузов, проведенного РАНХиГС. Подавляющее большинство (87,8%) преподавателей и профессоров считают, что занятия по их курсам лучше проводить в очном формате и что нынешний дистанционный формат увеличил их нагрузку (85,7%). Более половины опрошенных (66%) сказали, что им не нравится работать дома, а у 34% нет места для комфортного ведения занятий.

РАБОТА В ГРУППАХ

■ Какие практические выводы можно сделать из исследования? Дистанционное образование не заочная форма, оно не противостоит очному, отмечает автор исследования Дмитрий Рогозин, заведующий лабораторией методологии социальных исследований ИНСАП РАНХиГС. Дистанционное образование не замещает, а дополняет и обогащает форматы взаимодействия студентов и преподавателей. Потому на этапе

радикального отношения к дистанционному образованию большую тревогу вызывают безусловные сторонники последнего. Они не видят или не хотят видеть сложности процессов, не желают занимать критическую позицию, не высказываются. Группа сомневающихся сторонников, не уверенных, но поддерживающих и думающих, – авангард технологических изменений в образовании, убежден Рогозин.

А противников Рогозин считает не оппонентами, а волонтерами качества дистанционного образования. По их критическим отзывам можно судить о правильности реализуемых мер. Противники дистанционного образования – основная движущая сила, которой надо уметь воспользоваться, с ними нужны диалог и партнерство.

Следует ли разрабатывать отдельные образовательные методики для разных групп студентов, например для безоговорочных противников или сомневающихся сторонников?

Проректор РАНХиГС Сергей Мясоедов говорит, что негативная реакция студентов в значительной степени объясняется длительной самоизоляцией и отсутствием социальных контактов. Спустя месяц жизни молодых людей в четырех стенах с компьютером трудно ожидать эйфории от образовательного процесса, считает он. Противники, отмечает Мясоедов, выступают не против дистанционного образования как такового, а скорее высказываются против возможной угрозы перевода на постоянное дистанционное образование.

Значительно меньшая часть студенческого негатива (30–40%), по мнению Мясоедова, объясняется недочетами самого вуза. Он отмечает, что эта обратная связь поможет РАНХиГС доработать программу дистанционного обучения, хотя необходимости в принципиальных изменениях учебного процесса после выхода из карантина он не видит. Когда пандемия закончится, вузы вернуться к фундаментальному университетскому образованию. Можно дополнить его дистанционным обучением, но основа должна быть сохранена: студенты и преподаватели должны вернуться в аудиторию, говорит Мясоедов.

Директор центра трансформации образования Московской школы управления «Сколково» Ольга Назайкинская считает, что необходимо проанализировать причины негативного отношения к дистанционному обучению. Например, слабое техническое обеспечение процесса обучения, непонимание логики и принципов учебного процесса, низкое качество содержания программ, личная неготовность и резкий рост объемов самостоятельной работы и требований к самоорганизации, перечисляет Назайкинская. Если студенты не понимают логики и принципов учебного процесса в онлайн, потребуются большая разъяснительная работа со стороны преподавателей, а также помощь других студентов, говорит она.

Директор Института развития образования ВШЭ Ирина Абанкина считает, что чаще всего причина неприятия дистанционного образования кроется в отсутствии навыков

КАК СТУДЕНТЫ И ПРЕПОДАВАТЕЛИ ОТНОСЯТСЯ К ДИСТАНЦИОННОЙ ФОРМЕ ОБУЧЕНИЯ (% респондентов, согласных с утверждением)

	Студенты	Преподаватели
Из-за перехода на удаленную форму у меня стало меньше времени	55,4	87,4
Дистанционная форма неудобна	47,7	53,8
Преподавать в онлайн некомфортно	35,8	62,1

ИСТОЧНИК: ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РАНХИГС

самостоятельного обучения. Она отмечает, что проблема неумения учиться без педагога уходит корнями еще в систему школьного образования. «Наша школа учит не учиться, а решать определенные типы задач. Когда эти ребята переходят в вуз, где есть традиционная образовательная система с лекциями, семинарами и расписанием занятий, они чувствуют себя уверенно. Но когда система

изменилась и потребовались другие навыки организации времени, другой уровень самоподготовки, они ощущают, что нагрузка резко выросла, и становятся противниками», – говорит Абанкина. По ее мнению, этой группе студентов нужно помочь в формировании нужных навыков – например, через практикумы по исследовательской работе и курсы академического письма. ■



Почему **нынешнее обучение в вузах** нельзя называть **онлайн-образованием**

Вузам предстоит решить проблемы, с которыми столкнулись преподаватели и студенты во время пандемии

Нурлан Киясов

директор EdCrunch
University НИТУ МИСиС

Пандемия коронавируса вынудила вузы переходить на дистанционное обучение. Но происходившее весной можно назвать экстренной доставкой контента слушателям в условиях самоизоляции. Большинство вузов и сами преподаватели не были готовы к переходу в онлайн. Как показало исследование ВШЭ 2019 г., преподаватели вузов с ученой степенью оценивают свой уровень владения дистанционными технологиями на 3,2 балла из 5. Каждый четвертый ни разу за последние три года не использовал сервисы удаленной видеосвязи для участия в вебинарах и видеоконференциях.

Но преподаватели и не обязаны владеть технологиями онлайн-обучения. Их просто к этому не готовили, хотя образование и его современные методы – главная функция университетов. Попробуйте обязать хирурга выполнять свою работу из дома. Пускай он объяснит пациенту по Skype, как удалить себе аппендицит.

Звучит абсурдно. Поэтому то, с какой находчивостью преподаватели перестраиваются на дистанционный формат, заслуживает похвалы.

Иногда доходит до смешного. Коллеги из региональных вузов рассказывали, что некоторые преподаватели просят лекции от руки и отправляют им сканы на проверку. Сегодня люди в режиме реального времени общаются дистанционно благодаря цифровым технологиям, студенты могут «поднимать руки» с помощью одной кнопки, могут пальцем в планшете писать, как на доске, а им говорят: «Напишите, будьте добры, конспект от руки и отправьте скан». Или, например, такой случай: преподаватель физкультуры попросил студентов снять пятиминутные видеоролики, где они выполняют физические упражнения. Хотя к дистанционному обучению физкультурой можно подойти креативнее – например, сделать подборку готовых видеороликов на YouTube, найти в открытом доступе чек-листы

и научить заниматься спортом дома, пока нельзя никуда выходить.

Преподаватели вузов столкнулись с отсутствием руководств и трудностями в организационных вопросах. Кто-то проводит занятия в Skype, кто-то – в Zoom, кто-то только отправляет задания в WhatsApp. Некоторые преподаватели записывают лекции на веб-камеру и отправляют студентам. Качество таких материалов очень низкое, и воспринимать их довольно тяжело. Как минимум потому, что контент на YouTube, к которому привыкли студенты, снят и смонтирован профессионально и зритель избалован качеством видеоматериалов.

Возникают трудности и с контролем посещаемости. Одни преподаватели просят поставить «+» в чат, другие требуют включать веб-камеры и делают скриншоты студентов. На фоне всех недоразумений и неприятностей один элемент академической жизни остается неизменным – оценка. Студенты не получают образовательного опыта в кампусе, но они получают оценки, пусть формальные.

У онлайн-обучения этих минусов нет, потому что в его основе лежит тщательно спроектированный учеб-

ный процесс в электронной информационно-образовательной среде. У преподавателей есть инструкции, методички, памятки, чек-листы, шаблоны писем и оповещений и даже презентаций, здесь продумано всё – от заставки перед началом урока до слайда с домашним заданием.

Ключевым в онлайн-обучении является педагогический дизайн как инструмент проектирования онлайн-курса. А при переходе на дистанционное обучение, который мы сейчас наблюдаем в России, он отсутствует. Проектируя онлайн-курс, педагогический дизайнер продумывает темп освоения материала, форму представления информации, а также учитывает количество будущих слушателей курса. Если одновременно на курсе учится 35 человек – это одна методика, а если 1000 – совсем другая: контрольно-измерительные материалы следует унифицировать и максимально увеличить долю автопроверки, чтобы сэкономить время преподавателя. При проектировании изучается целевая аудитория, формируется структура учебного материала, определяются типы контента, форматы взаимодействия со слушателями, типы заданий и планируется всё – вплоть до сдачи экзамена и обратной связи.

Онлайн-курсы, предназначенные для настоящего дистанционного обучения, снимаются в профессиональных студиях с командой экспертов. Стоимость производства одного курса может достигать до 1 млн руб. Материал в программе заранее проработан и выверен до слова, автора курса дополняют графики, модели, картинки, анимация, примеры, формулы и т. д. Создание онлайн-курса – это огромный труд. Мало просто сесть перед камерой и рассказать студентам аудиторный материал – нужно адаптировать весь контент.

Вузы также должны спланировать, как организовать консультирование, лабораторные работы и итоговый экзамен с прокторингом (системой контроля сдачи дистанционных тестов, экзаменов и других испытаний). Полноценные онлайн-сервисы для этого на рынке есть, но вузы должны не только интегрировать их в свою среду, но и обеспечить доступ к ним для всех студентов без исключения.

Онлайн-образование и нынешняя экстренная коммуникация преподавателей со студентами – совершенно разные вещи. Если вы слышите от студента или преподавателя, что

онлайн-обучение – это неинтересно, не хватает живого общения или эффективность такого обучения низкая, знайте: всё это не имеет ничего общего с подлинным онлайн-обучением.

Ясно одно: российским университетам и ректорам надо инвестировать в современные методы преподавания и отказаться от трансляции старого опыта.

На ресурсе «Современная цифровая образовательная среда» (интегратор ведущих образовательных платформ, таких как «Национальная платформа открытого образования», «Лекториум», Steris и др.), на сайте «Университета 2035» размещено более 1000 открытых онлайн-курсов, которые могут быть встроены в учебный процесс, с качественным сопровождением слушателей и процедурой проверки знаний через сервисы прокторинга. Образовательная платформа Coursera for Campus также предоставляет университетам бесплатный доступ вместе с аналитикой успеваемости и функциями проверки знаний. Хороший контент есть, и при желании можно спроектировать увлекательный и эффективный онлайн-урок. ■

Какие онлайн-учебные курсы стали популярны во время пандемии

Чему полезному сейчас могут научиться сотрудники и руководители в дистанционном режиме

Пандемия и режим самоизоляции привели к настоящему буму в сфере онлайн-образования. Спрос на дистанционные курсы резко взлетел. По данным платформы GetCourse, на которой размещают дистанционные курсы сотни онлайн-школ, уже во второй половине марта продажи курсов выросли на 20% по сравнению с первой половиной месяца: если с 1 по 16 марта курсов было продано на 1,2 млрд руб., то с 17 по 31 марта – уже на 1,5 млрд руб. Число пользователей, пытавшихся организовать собственные курсы, увеличилось при этом на 30%.

А количество вновь зарегистрировавшихся пользователей в онлайн-университете «Нетология» во второй половине марта оказалось в 4 раза выше по сравнению с любыми обычными двумя неделями года, рассказывает Марианна Снигирева, исполнительный директор онлайн-университета. По ее словам, более всего на платформе выросла аудитория пользователей в возрасте 45–54 лет (на 104%), а число пользователей от 35 до 44 лет увеличилось на 80%.

Из 15 крупных и средних платформ дистанционного обучения, опрошенных «Ведомостями», 12 сообщили о скачке спроса на онлайн-курсы для взрослых в течение марта и начала апреля. «Ведомости» выясняли, чему и как можно научиться дистанционно.

ЧТО ДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ

Руководители пытались найти в учебных программах ответы на вопрос, что делать. Во время пандемии интернет-аудиторию больше интересуют практические знания и навыки, нежели теория, говорит Денис Коначук, директор по корпоративному обучению Московской школы управления «Сколково», которая открыла на своем сайте бесплатные курсы для широкой аудитории. Занятия проходили в режиме круглого стола, на котором руководители компаний обсуждали проблемы предприятий в пандемию и искали способы решения. По словам Коначука, самые обсуждаемые темы – операционная эффективность бизнеса и снижение издержек, удаленная

Мария Подцероб

Ведомости

работа, изменение бизнес-модели из-за пандемии и способы заработать после карантина. Конанчук приводит в пример онлайн-сессию с участием руководителей нескольких крупных российских и китайских компаний. Россияне спрашивали у китайцев, которые пережили эти же события чуть раньше, как те действовали во время карантина, что происходило на производстве, как строилась удаленная работа и что было со спросом на товары и услуги.

О практических курсах, но только для представителей малого и среднего бизнеса задумался и образовательный портал GeekBrains (принадлежит Mail.ru Group), рассказывает гендиректор портала Александр Никитин. По его словам, портал весной запустил совместно со столичным комитетом по туризму образовательную программу для профессионалов из туристической сферы и открыл им бесплатный доступ к некоторым другим своим курсам. Всего, говорит он, на GeekBrains представлено 130 курсов более чем по 30 профессиям и спрос на все эти курсы в марте вырос на 580%.

ИЗУЧИТЬ КОРОНАВИРУС

Платформа Coursera наблюдает повышенный интерес аудитории к курсам на темы эпидемий, пандемий и инфекционных заболеваний. По словам Шравана Голи, директора по продукту Coursera, учащиеся хотят быть в курсе

последних достижений медицинской науки, чтобы понимать, какие шаги они могут предпринять дальше. В марте число записей на курсы по здравоохранению оказалось на 1545% выше по сравнению с мартом прошлого года, говорит он.

А сооснователь российской платформы «Постнаука» Ивар Максutow отмечает рост интереса не только к лекциям о пандемии и вирусах, но и к лекциям по химии и об устройстве мозга. По его словам, в сложных жизненных обстоятельствах люди интересуются, как устроен мозг и как он реагирует на окружающую действительность. Также, по словам Максutowа, спросом пользуются лекции по истории: в тяжелые времена люди всегда обращаются к прошлому, чтобы узнать, например, как человечество когда-то пережило Первую мировую войну.

Многие опрошенные «Ведомостями» платформы рассказали, что в пандемию слушатели онлайн-курсов особо заинтересовались развитием социально-психологических навыков (soft skills). Одни обучались этим навыкам, чтобы стать еще более ценными сотрудниками, другие испытывали стресс и искали способы справиться с беспокойством.

Например, центр «Моя карьера» при департаменте труда и социальной защиты населения Москвы отметил рост интереса аудитории к вебинарам по управлению стрессовым состоянием и созданию личного бренда в социальных сетях. По дан-

ным центра, количество участников вебинаров во время самоизоляции выросло на 25%. Стабильным спросом пользуется и тренинг по развитию эмоционального интеллекта. А особенно популярен был вебинар «Я – выдающийся», разработанный компанией Google, утверждают представители центра.

КАК СТАТЬ ЛУЧШЕ

Многие пришедшие на платформу люди ранее не сталкивались с онлайн-форматом обучения и пытались адаптироваться: они начинали с изучения возможности организации рабочих процессов из дома и учатся пользоваться многими инструментами удаленно, говорит Снигирева. Большинство думают, как развиваться дальше, поскольку боятся оказаться невостребованными. По словам Снигиревой, наибольшим спросом пользуются курсы по интернет-маркетингу, SMM, таргетированной рекламе, ведению Instagram, визуальному дизайну и тестированию, изучению Excel. С этими знаниями можно начать работать удаленно практически сразу. Например, курс по SMM можно пройти за три месяца и сразу после его окончания вести проекты в удаленном формате, уточняет Снигирева.

Во время пандемии люди продолжали интересоваться теми профессиями, которые были популярны в последние годы: программированием, дизайном, разработкой

игр, уверен Дмитрий Крутов, основатель и гендиректор онлайн-университета Skillbox.ru (на 60% принадлежит Mail.ru Group). По его словам, на нынешнем рынке труда IT-специальности меньше подвержены влиянию экономических кризисов или эпидемий, чем другие профессии, и поэтому пользователи хотят их освоить. Крутов говорит, что во время эпидемии Skillbox открыл шесть курсов, сделав их бесплатными.

Многие не надеялись после карантина вернуться на прежнюю работу и хотели быстро получить новую специальность – растет спрос на короткие курсы с невысокой ценой, от 15 000 до 35 000 руб., полагает Анна Чашина, директор по маркетингу компании EdMarket. Длительное обучение уступает в привлекательности краткосрочному еще и потому, что многие не понимают, какое будущее их ждет после пандемии, и не строят долгосрочных прогнозов, говорит она.

Многие сотрудники компаний боятся за свое рабочее место и хотят повысить квалификацию, чтобы удержаться на работе или в крайнем случае тут же найти новую работу, говорит Евгений Каганер, проректор по академическим и образовательным вопросам Московской школы управления «Сколково». По его наблюдениям, люди теперь чаще проходят курс до конца, чтобы получить сертификат и предъявить его работодателю.

1545%

составил прирост числа записавшихся на образовательные курсы Coursera по здравоохранению в марте 2020 г. по сравнению с мартом 2019 г.

Например, портал GeekBrains, по словам Никитина, после ввода режима самоизоляции выложил подборку коротких видеокурсов по программированию, маркетингу и управлению, а также курсы для общего развития, на которые в обычное время у людей не хватает времени: по финансовой грамотности, личной эффективности, созданию презентаций.

Центр «Профессионал» при департаменте труда и социальной защиты населения Москвы отметил особый интерес интернет-аудитории к программам по экономике и финансам: по закупкам, бухгалтерскому учету, предпринимательству и работе самозанятого.

Онлайн-университет EdMarket запустил два новых курса в помощь тем, кто перешел на удаленный режим работы и нуждается в новых навыках, отмечает Чащина. Один курс рассказывает, как нужно организовывать онлайн-конференции, а второй – как перевести обучение из офлайн в онлайн.

Навык онлайн-обучения особенно важен для преподавателей и учителей. Во время пандемии в разы выросло количество учителей, которые хотели давать индивидуальные уроки по интернету, говорит Александр Ларьяновский, управляющий партнер онлайн-школы английского языка Skyeng. Чтобы обеспечить обучающий процесс и помочь преподавателям, Skyeng выложила на своем сайте путеводитель по бесплатным образовательным ресурсам и запустила

круглосуточную горячую линию поддержки для преподавателей, которые нуждаются в помощи для организации процесса онлайн-обучения.

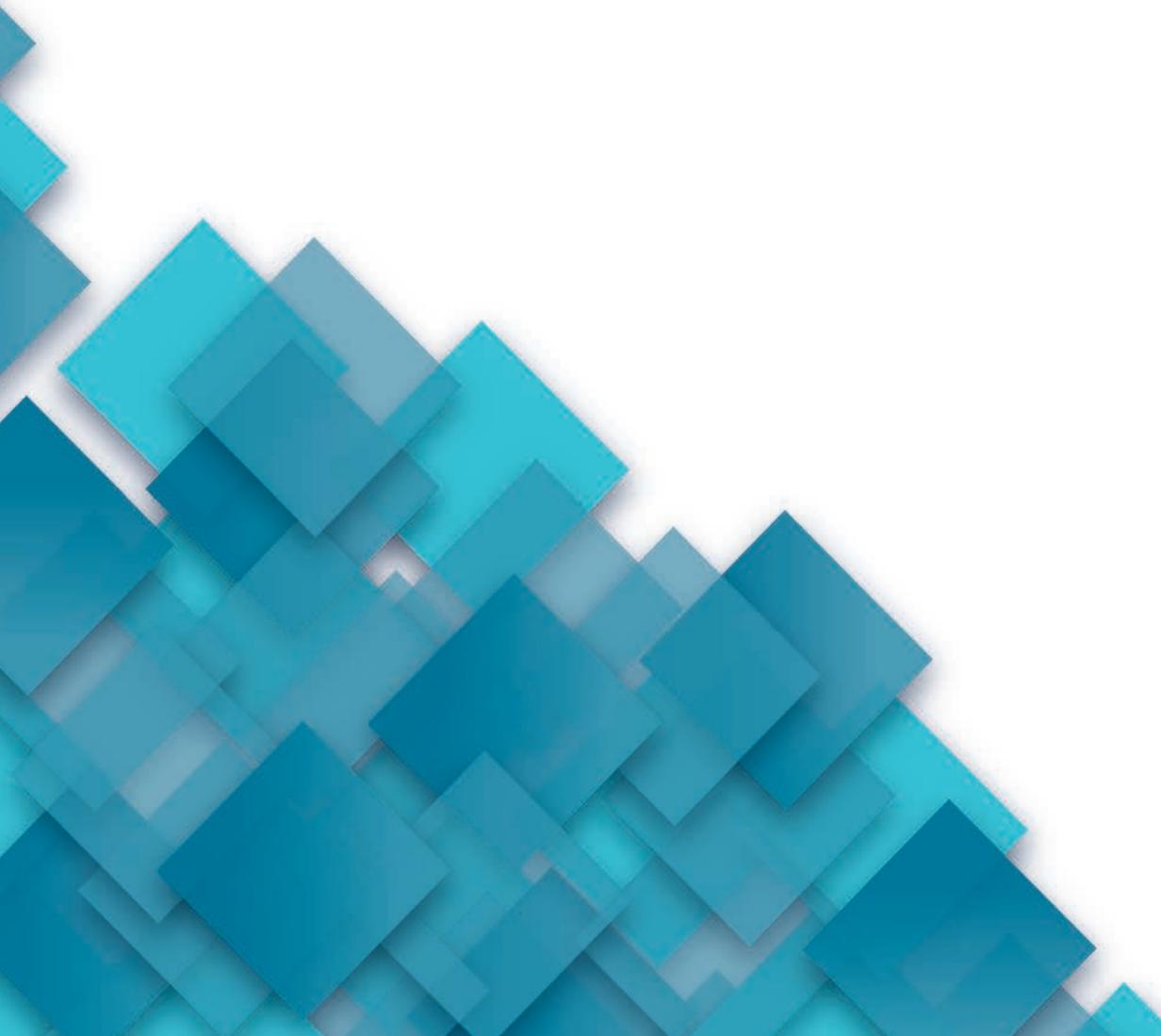
СНАЧАЛА БЕСПЛАТНО

Евгения Кулик, директор по онлайн-обучению Высшей школы экономики, считает, что основная цель провайдеров онлайн-образования не в том, чтобы заработать в краткосрочной перспективе, а в том, чтобы развить онлайн-образование как социально значимую отрасль.

Хотя одно другому не мешает. Сергей Михайлов, руководитель платформы GetCourse, работающей по модели подписки, говорит, что выручка в феврале выросла на 15%, поскольку люди, опасаясь обесценивания рубля, накупили курсов вперед на несколько месяцев.

Многие из опрошенных «Ведомостями» платформ дистанционного обучения сообщили, что выложили часть курсов в бесплатный открытый доступ. Например, онлайн-университет «Нетология» открыл доступ к библиотеке более чем с 80 краткими курсами по маркетингу и менеджменту, рассказывает Снигирева. Кроме того, говорит она, в марте «Нетология» на 40% снизила стоимость основных платных курсов. Новая аудитория сначала должна изучить бесплатный контент и выбрать интересные ей направления – только после этого можно ожидать роста спроса на платные курсы, говорит Снигирева. ■

КУДА ПОЙТИ РАБОТАТЬ



Вакансии для молодых специалистов в 2020 г.

В этом году выпускников без опыта работы компании нанимают неохотнее, чем прежде. Но шансы на трудоустройство есть

Мария Подцероб
Ведомости

В первой половине 2020 г. молодые специалисты, несмотря на пандемию и режим самоизоляции, активно искали работу и разместили на HeadHunter.ru 450 318 резюме – почти столько же, как и год назад. Но число вакансий для начинающих сократилось на 33% по сравнению с аналогичным периодом 2019 г. За шесть месяцев 2020 г. работодатели опубликовали, по данным HeadHunter, всего 33 227 вакансий для молодых по сравнению с 49 712 год назад. Более всего спрос на молодые кадры упал в Санкт-Петербурге (на 41%), Москве (36%) и Краснодаре (32%).

В этом году вузы окончили 1,5 млн молодых людей. А в конце июня премьер-министр Михаил Мишустин призвал работодателей обеспечить работой выпускников. «Ведомости» выясняли, что ждет выпускников нынешнего года на рынке труда.

С ТРУДОМ НАНИМАЮТ, ЛЕГКО УВОЛЬНЯЮТ

В разгар кризиса компании первым делом заморозили подбор кадров на стартовые позиции и сократили число вакансий для начинающих специалистов, говорит Анастасия Стасева, руководитель проекта YoungGo компании Kontakt Intersearch Russia.

Тем не менее молодых сотрудников продолжают нанимать гос-структуры и крупные компании, где сотрудники старшего возраста выходят на пенсию и нужно обновлять персонал, говорит Михаил Тузов, руководитель отдела бизнес-аналитики и решений ManpowerGroup.

По данным HeadHunter, доля вакансий для начинающих специалистов составляет сейчас 7% от всех предлагаемых рабочих мест, а конкуренция среди начинающих значительно выше, чем среди остальных.

ных соискателей: в июне на одну вакансию претендовало 14 молодых людей против 6,5 кандидата с опытом работы.

Сейчас найти работу проще выпускникам с медицинским или педагогическим образованием, специалистам по строительству или информационным технологиям, говорит Арина Заверуха, консультант по подбору персонала кадровой компании Unity.

А если кого и увольняют, то молодых в первую очередь, особенно на испытательном сроке, замечает Михаэль Гермерсхаузен, гендиректор Antal Russia. По его словам, работодатели понимают, что с начинающими легче расстаться, им легче найти замену, нежели опытным специалистам, в подготовку которых компании уже вложили время и деньги. Кроме того, говорит он, молодые

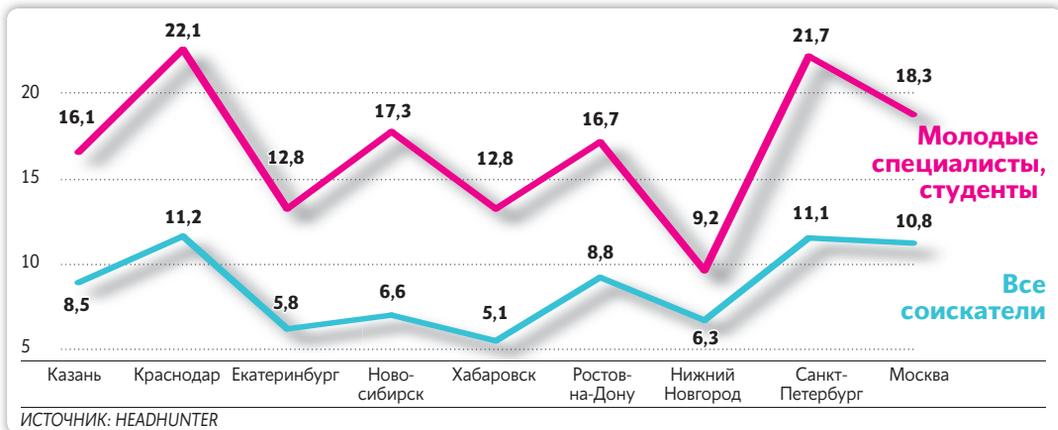
люди в кризис сами увольнялись без особых раздумий, как только им понижали зарплату на 30–50%. Для недавних выпускников это первый серьезный экономический кризис, они не осознают его глубину и считают, что им легко будет заново трудоустроиться, полагает эксперт.

ПРОДАВЕЦ-КОНСУЛЬТАНТ

По данным HeadHunter, больше всего сейчас востребованы начинающие продавцы – как и в предыдущие годы. На долю начинающих приходится 47% от общего числа вакансий в сфере продаж против 40% в прошлом году. На 2-м месте традиционно находится консультирование (14%). Работодатели ищут продавцов-консультантов. На 3-м месте – сфера туризма, гостеприимства и ресторанный бизнес (10%).

КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РАБОЧИЕ МЕСТА В АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЦЕНТРАХ И КРУПНЫХ ГОРОДАХ

(соотношение резюме и вакансий)



Молодые востребованы также на административных должностях (9%), в сфере информационных технологий (8%), в финансах и банковской сфере (7%).

КАКИХ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ЧАЩЕ ВСЕГО ИСКАЛИ РАБОТОДАТЕЛИ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2019 Г.

Вакансия	Количество вакансий в первом полугодии 2019 г.
Стажер в отдел телемаркетинга	9683
Стажер в отдел персонала	7536
Стажер в отдел сбыта	3360
Менеджер по продажам	2785
Официант	2761
Менеджер по работе с клиентами	2005
Продавец-консультант	1939
Курьер	1871
Начинающий специалист	1868
Стажер-диспетчер	1832

ИСТОЧНИК: HEADHUNTER

КАКИХ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ЧАЩЕ ВСЕГО ИСКАЛИ РАБОТОДАТЕЛИ В ПЕРВОМ ПОЛУГОДИИ 2020 Г.

Вакансия	Количество вакансий в первом полугодии 2020 г.
Менеджер по продажам	2597
Продавец-консультант	2248
Агент по доставке банковских продуктов	1562
Официант	1505
Курьер	1398
Стажер в складскую группу	1384
Начинающий специалист	1195
Менеджер по работе с клиентами	1153
Повар	1084
Оператор call-центра	1083

ИСТОЧНИК: HEADHUNTER

В секторе услуг и продаж высокая текучесть кадров и молодые специалисты требуются постоянно, говорит Заверуха. Она отмечает, что в этих сферах зарплаты невысокие, но вполне приемлемы для тех, кто учится или только окончил вуз. По ее словам, многие студенты устраиваются менеджерами по продажам или администраторами независимо от того, какой специальности они учатся в вузе, так как для работы по профессии нужен хотя бы минимальный опыт, а его сейчас получить трудно. В этом году большинство вузов не направляет студентов на практику, а работодатели сократили программы стажировок.

Когда работодатель нанимает менеджером по продажам молодого человека без опыта работы, он мало чем рискует: оклады небольшие, основной заработок – это проценты от продаж и зависит он от результатов работы молодого человека, размышляет Стасева. По ее словам, преимуществом молодого продавца или консультанта без опыта работы для работодателя является его физическая выносливость и энергичность, а также открытость миру и улыбочность, которые реже встречаются у людей старшего возраста. Кроме того, говорит она, в сфере продаж можно быстрее сделать карьеру: за три года молодой человек может вырасти до директора магазина, если покажет себя хорошим продавцом и управленцем.

Алексей Миронов, вице-президент по операционному управлению кадровой компании «Анкор», считает,

что для работодателя наем молодого специалиста – это инвестиция, которая окупится в лучшем случае через год-полтора. Сейчас к таким системным инвестициям готовы лишь растущие компании из быстро развивающихся сегментов экономики. Стагнирующий бизнес (а таких компаний в кризис большинство) нанимает опытные кадры и экономит на обучении.

В кризис компаниям нужнее опытные менеджеры, которые способны привлекать клиентов и успешно продавать продукцию, несмотря на сокращение спроса, замечает Гермерсхаузен. Молодых специалистов сейчас чаще всего берут на позиции ассистентов и легко сокращают, если понадобится, говорит эксперт.

ЭКОНОМИКА И ТЕХНИКА

В первом полугодии 2020 г. самыми востребованными, как и во все предыдущие годы, оставались молодые специалисты с экономическими, техническими и юридическими дипломами, по данным HeadHunter.

В этом году экономисты чуть более востребованы, чем начинающие специалисты с техническим образованием, потому что во времена кризисов возрастает потребность в точном финансово-экономическом планировании и учете, полагает Жанна Волкова, директор по маркетингу Kelly Services.

Тем не менее выпускники с техническими специальностями работодателями ценятся. По наблюдениям

Стасевой, компании часто берут ребят с техническим образованием даже на те позиции, куда можно было бы нанять человека с гуманитарным дипломом, так как считают, что технические специалисты мыслят системнее.

Согласно исследованию HeadHunter, самыми востребованными навыками молодых специалистов и в 2020 г. стали грамотная речь (это требование упоминается в 16% вакансий для начинающих специалистов), работа в команде (15%), умение пользоваться компьютером (14%), умение активно продавать (8%), а также навык делового общения (6%).

ЗАРПЛАТЫ И КАРЬЕРА В МОСКВЕ

В Москве, как и по всей России, работодатели не берут выпускников без опыта работы на большие оклады. Чаще всего они устанавливают небольшой оклад и говорят, что переменная часть вознаграждения будет зависеть от результатов работы, рассказывает Стасева. По ее

НАСКОЛЬКО ОКЛАД МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА В РЕГИОНАХ НИЖЕ, ЧЕМ В МОСКВЕ (%)

Город	%
Санкт-Петербург	16
Московская область	24
Красноярский край	29
Томская область	31
Свердловская область	33
Краснодарский край	34
Воронежская область	37
Тульская область	38
Новосибирская область	39
Хабаровский край	39
Республика Татарстан	39
Алтайский край	39
Ростовская область	40
Самарская область	41
Нижегородская область	41
Саратовская область	42
Иркутская область	42
Челябинская область	42
Ярославская область	43
Архангельская область	44

ИСТОЧНИК: БАНК ДАННЫХ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ HEADHUNTER

словам, сейчас многие компании оказались на грани выживания и не могут себе позволить много платить начинающему сотруднику.

Аналитики HeadHunter изучили зарплаты молодых специалистов в 15 профессиональных областях. За год стартовые зарплаты, несмотря на кризис, возникший из-за пандемии коронавирусной инфекции, почти не изменились. Во II квартале 2019 г. молодым специалистам в среднем по России предлагали 32 000 руб. в месяц на старте карьеры, во II квартале 2020 г. – 33 000 руб. в месяц.

В Москве самые низкие зарплаты в начале карьеры предлагают молодым людям, работающим на

складах, и специалистам, занимающимся развитием бизнеса (37 000 руб.). Специалист по развитию бизнеса ищет партнеров и привлекает клиентов. По мнению Гермерсхаузена, в начале карьеры специалист по развитию бизнеса во многом выполняет обязанности обычного менеджера по продажам, поэтому и зарабатывает немного. А самые большие стартовые зарплаты (76 000 руб. в месяц в Москве) предлагают разработчикам программного обеспечения (ПО).

Стартовая зарплата бухгалтера в Москве – 40 000 руб., специалиста по логистике – 48 000 руб., проектировщика и юриста – 55 000 руб., маркетолога – 56 000 руб.

СРЕДНИЕ ЗАРПЛАТЫ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В МОСКВЕ (руб. в месяц)

Профессиональная область	Зарплата на старте карьеры	Зарплата через 1–3 года	Зарплата через 5–7 лет
Развитие бизнеса	37 000	80 000	185 000
Склад, хранение, перевалка	37 000	52 000	88 000
Административная поддержка	40 000	58 000	104 000
Бухгалтерский и налоговый учет	40 000	70 000	165 000
Управление персоналом	43 000	73 000	157 000
Обслуживание клиентов	43 000	62 000	122 000
Логистика, закупки, внешнеэкономическая деятельность	48 000	76 000	166 000
Финансы и экономика	48 000	88 000	187 000
Управление и организация производства	49 000	63 000	150 000
Эксплуатация информационных систем	49 000	90 000	174 000
Проектирование	55 000	86 000	335 000
Юридическая поддержка	55 000	81 000	192 000
Маркетинг, связи с общественностью, реклама	56 000	82 000	190 000
Продажи	60 000	89 000	193 000
Разработка ПО	76 000	147 000	283 000

ИСТОЧНИК: БАНК ДАННЫХ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ HEADHUNTER

Но, по данным HeadHunter, уже через три года представители всех рассмотренных 15 профессий зарабатывают намного больше. Причем вперед вырываются те, кто на старте получал меньше других. Например, специалист по развитию бизнеса через три года получает 80 000 руб. в месяц, через пять лет – 135 000 руб., а через 10 лет – и вовсе 453 000 руб. Это даже больше, чем разработчики (343 000 руб. в месяц через 10 лет), которые всегда зарабатывали больше других.

Гермерсхаузен объясняет отставание разработчиков ПО от менеджеров по развитию бизнеса через 10 лет карьеры тем, что российские разработчики часто выходят на

международный рынок, где цены (и зарплаты) сбивают разработчики ПО из более бедных стран.

Финансисты и экономисты на старте получают 48 000 руб., через три года – 88 000 руб., а через пять лет – 117 000 руб. в месяц. Специалисты по эксплуатации информационных систем сначала зарабатывают 49 000 руб., через три года – 90 000 руб., а через пять лет – 136 000 руб. Менеджеры по управлению и организации производства начинают с 49 000 руб., через три года получают 63 000 руб., а через пять лет – 96 000 руб. в месяц.

Однако так сильно зарплаты вырастают не у всех, а лишь у самых успешных выпускников, замечает Волкова.

СРЕДНИЕ ЗАРПЛАТЫ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В РЕГИОНАХ (руб. в месяц)

Профессиональная область	Зарплата на старте карьеры	Зарплата через 1–3 года	Зарплата через 5–7 лет
Персонал розничной точки	25 000	33 000	55 000
Бухгалтерский и налоговый учет	25 000	38 000	94 000
Административная поддержка	25 000	37 000	57 000
Строительные и отделочные работы	27 000	39 000	87 000
Управление персоналом	27 000	43 000	91 000
Эксплуатация информационных систем	27 000	52 000	87 000
Обеспечение качества	27 000	39 000	70 000
Склад, хранение, перевалка	28 000	36 000	60 000
Юридическая поддержка	29 000	44 000	90 000
Управление и организация производства	30 000	46 000	90 000
Эксплуатация и техническое обслуживание, сервис, ремонт, монтаж	30 000	45 000	81 000
Продажи	33 000	51 000	117 000
Проектирование	35 000	46 000	88 000
Логистика, закупки, внешнеэкономическая деятельность	37 000	43 000	88 000
Маркетинг, связи с общественностью, реклама	37 000	43 000	85 000

ЗАРПЛАТЫ И КАРЬЕРА В РЕГИОНАХ

В регионах оклады молодых специалистов в первой половине 2020 г. были, как и ожидалось, ниже, чем в Москве: в Санкт-Петербурге – на 16%, в Московской области – на 24%, в Свердловской области – на 33%, в Челябинской области – на 42%.

В городах-миллионниках для выпускников больше открытых вакансий и перспектив для карьерного развития, нежели в городах поменьше. Поэтому самая большая нехватка молодых кадров наблюдается в малых городах. Молодые люди оттуда уезжают, говорит Заверуха. Однако в этом году многие молодые люди останутся из-за коронавируса в своих родных городах и будут трудоустроиваться по месту жительства, предполагает Стасева. По ее словам, это хороший тренд для российских агропромышленных холдингов, которые годами пытаются привлечь в маленькие города и поселки грамотных сотрудников с высшим образованием. Пока на низшие должности принимаются сельские жители со школьным образованием.

В этом году, говорит Стасева, молодые специалисты – рабочие и инженеры – потребуются в регионах на стройках.

По данным HeadHunter, в этом году число вакансий для молодых специалистов сократилось в Хабаровске – на 26%, в Новосибирске – на 20%, в Екатеринбурге и Казани – на 18%, в Нижнем Новгороде – на 15%.

Согласно исследованию, выпускник в регионе в первом полугодии 2020 г. мог рассчитывать на старто-

вую зарплату в 25 000–37 000 руб. в месяц. Сотрудник розничного магазина, бухгалтер и администратор получали 25 000 руб., специалист по эксплуатации информационных систем и специалист по обеспечению качества – 27 000 руб., а менеджер по управлению и организации производства – 30 000 руб., маркетинг, PR и реклама – 37 000 руб.

Молодые люди в регионах, так же как и в Москве, могут рассчитывать на относительно быстрый рост зарплаты уже через 3–5 лет работы. Специалист по эксплуатации информационных систем через три года будет зарабатывать 52 000 руб., а через пять лет – 66 000 руб. в месяц, менеджер по управлению и организации производства через три года получит 46 000 руб., а через пять лет – 65 000 руб.

Молодых специалистов надо мотивировать на долгую работу в регионе проживания, работодатели боятся оттока кадров и идут на повышение зарплат, чтобы удержать специалиста, говорит Заверуха.

НОВЫЕ ПРОФЕССИИ

Во время пандемии в России резко сократился спрос на IT-разработчиков, так как компании заморозили инвестиционные проекты и, в частности, сократили вложения в разработку информационных систем. По данным исследования HeadHunter, еще в феврале 2020 г. число вакансий для молодых в IT превышало на 9% аналогичные показатели в феврале 2019 г., а в мае вакансий в сфере IT было уже на 25% меньше, чем в мае 2019 г. В июне спрос немного повысился, но

количество вакансий для IT-специалистов все равно было на 14% меньше, чем в июне прошлого года.

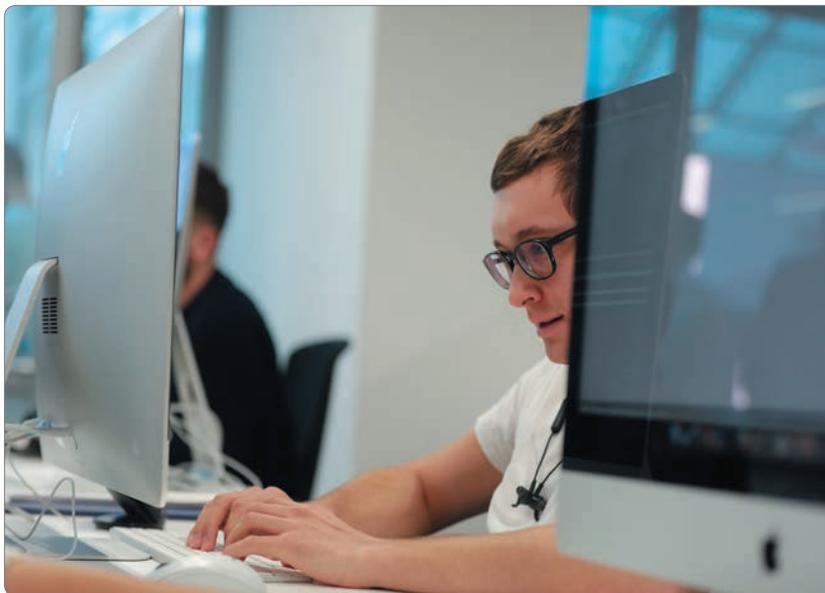
Тем не менее спрос на квалифицированные IT-кадры даже превысил уровень 2019 г. По данным HeadHunter, в июне 2019 г. на портале было размещено 400 вакансий для исследователей и аналитиков данных, специалистов по машинному обучению и большим данным, а в июне 2020 г. – 600 таких же вакансий. По данным банка зарплат HeadHunter, специалист по машинному обучению может рассчитывать на зарплату в 175 000 руб. в месяц, исследователь данных (data scientist) – на 150 000 руб., аналитик данных – на 100 000 руб. в месяц.

На такие должности и зарплаты берут в основном опытных разра-

ботчиков среднего возраста, уверен Гермерсхаузен.

Выпускникам же обычно предлагают должности администраторов сетей и баз данных, говорит Заверуха. Объявления с этими позициями составляют порядка 30% от всех вакансий, где не требуется опыт работы, уточняет она. Зарплаты на таких позициях невысокие. По данным банка зарплат HeadHunter, разработчик технической документации, например, получает 71 000 руб. в месяц.

Рынок труда для молодежи восстановится к 2021 г., резюмирует Волкова. Она советует выпускникам этого года использовать время для дополнительного обучения и развития, чтобы через год претендовать на хорошее место и жалованье. ■



Как действовать на рынке труда в кризис

Сейчас самое время активизироваться – заняться развитием персонального бренда и поиском интересной работы

Андрей Носов

основатель проекта
Job Talks

Совет начать предпринимать активные действия на рынке во время затяжного кризиса, спровоцированного пандемией коронавирусной инфекции, может показаться странным. Во время кризиса на первый план обычно выходит консервативная стратегия: постараться сохранить работу, не совершать активных телодвижений и надеяться, что все обойдется. Зачем прикладывать усилия, если пока не увольняют? Но активизироваться на рынке труда важно по трем основным причинам.

Кризис не закончился, увольнения продолжают. Если в какой-то момент вас отправят в неоплачиваемый отпуск или уволят (а работодатели очень часто в первую очередь расстаются с молодыми специалистами, которые проработали в компании меньше других), лучше встретить это событие, уже располагая альтернативами, пусть пока лишь предварительно проработанными. И так как решения об увольнениях в кризис часто принимаются быстро и неожиданно, иметь план «Б» важно уже сейчас. Чтобы

не пришлось его судорожно придумывать, вдруг оставшись без работы и без денег.

Даже если в компании все относительно спокойно, нынешнее время – отличная возможность лучше подготовиться к ситуации на рынке труда после кризиса: расширить сеть контактов, приобрести новые знания и навыки и стать востребованным специалистом к тому времени, когда на рынке начнется восстановительный рост.

А если положение вашего работодателя ухудшается – снижается спрос, падает выручка, компания замораживает проекты, активно сокращает издержки, отправляет сотрудников в отпуск на неопределенный срок, снижает или не платит зарплату, – значит, до увольнения один шаг и надо действовать.

Вот пять основных направлений действий, которые рекомендуется предпринять уже сейчас.

РАЗВИВАЙТЕ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД И СЕТЬ КОНТАКТОВ

Ситуация, когда очень многие работают из дома, отлично подходит

для активного нетворкинга, и люди потребляют в разы больше цифрового контента. Значит, сейчас самое время для статей и комментариев на актуальные темы, позиционирования себя как лидера мнений в вашей профессиональной области, создания собственного канала или группы и т. д. К тому же запертые дома и испытывающие потребность в человеческом общении люди становятся более открытыми и доступными – отличная возможность познакомиться со всеми интересными вам людьми на рынке. Тот факт, что мы все – от секретаря до гендиректора – перед лицом общей опасности оказались в единой цифровой среде, частично разрушает иерархические барьеры. Интернет-среда демократична – в ней все могут познакомиться со всеми.

ЗАЙМИТЕСЬ МАРКЕТИНГОМ СВОЕЙ КАРЬЕРЫ

Проанализируйте свою карьеру до настоящего времени; подумайте, как ее красиво упаковать, и составьте впечатляющую историю про себя. Ее вы потом будете продавать рынку. Сделайте убедительное резюме, а также создайте или усовершенствуйте свои профили в соцсетях, чтобы они выглядели впечатляюще для потенциального работодателя.

ИЩИТЕ НОВУЮ РАБОТУ

Ищите системно и раскινήте сеть максимально широко, не ограничиваясь своей отраслью. Не полагайтесь исключительно на

стандартные методы вроде рассылки резюме в службы персонала всех компаний на рынке, публикации резюме на hh.ru, отклика на опубликованные вакансии или сотрудничества с хедхантерами. Поток кандидатов через эти каналы и в мирное время был колоссальным, а во время кризиса в них хлынет вся армия уволенных, создавая жесточайшую конкуренцию и многократно снижая ваши шансы. Ищите работу по-умному. Наблюдайте, что в каких компаниях и отраслях происходит и где открываются новые возможности. Используйте свою сеть контактов. Следите за полезными для карьеры мероприятиями на рынке. Составьте целевой список компаний, которые вам интересны и положение которых стабильно. Как только вы созреете, чтобы предложить им интересную идею, или у них появится проект, в котором вы можете быть полезны, выходите на человека, который отвечает за соответствующий проект или направление в этой компании, и общайтесь.

ПРИДУМАЙТЕ ИДЕЮ И ЗАПУСТИТЕ СОБСТВЕННЫЙ ПРОЕКТ

Еще в мирное время было полезно иметь хобби или проект помимо работы. Например, вы читали лекции, оказывали консультации или развивали собственный бизнес. Сейчас, в ситуации кризиса, это может пригодиться. А если ничего такого вы раньше не делали, самое время оценить свои навыки и интересы и подумать, как вы

можете их использовать, чтобы делать что-то полезное для бизнеса или других людей и получать дополнительный доход.

ЗАЙМИТЕСЬ СОБСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ

Кризис и удаленная работа – отличная возможность научиться тому, чему вам давно хотелось научиться, но на что никогда не хватало времени. Это может быть новая специальность, новые навыки, связанные с искусственным интеллектом, цифровым маркетингом, большими данными и пр. Сейчас

появилось огромное количество онлайн-курсов, в том числе от ведущих университетов мира, многие из них бесплатны. Кризис когда-то закончится – но при всей его разрушительности он дает огромные возможности для саморазвития. И от нас зависит, проведем ли мы время в состоянии апатии и депрессии. Или же выйдем из кризиса с новой специальностью, новыми навыками, расширенной сетью профессиональных контактов либо новым проектом, намного более готовыми к новой реальности на рынке труда. ■



Как попасть на стажировку во время пандемии

Стажировка в крупной компании – отличный карьерный старт для студента или выпускника. Стажировок сейчас стало меньше, но все равно есть из чего выбирать

Каждая третья компания сократила количество стажировок в 2020 г., говорится в исследовании компании Apsco. Из 250 опрошенных работодателей 18% решили частично или полностью отказаться от стажировок из-за пандемии. Многие перешли на режим удаленного отбора стажеров или подготовили инфраструктуру для полного перевода стажировки в онлайн, рассказывает руководитель практики по развитию бренда работодателя Apsco Светлана Феоктистова.

Искать дефицитные вакансии лучше всего в вузовских карьерных центрах – там их размещают 66% компаний. А также в карьерных группах соцсетей и мессенджерах (51%), на днях открытых дверей, хакатонах и мероприятиях, организованных работодателем (44%). Компании с 1000 и более сотрудников в штате предпочитают брать на стажировку студентов из крупных вузов (92%),

магистрантов (75%) и молодых специалистов, получивших начальный опыт (50%), по данным Apsco.

Примерно половина компаний проводят с потенциальным стажером как минимум два интервью, в основном онлайн. Более трети компаний просят выполнить не менее двух тестовых заданий, треть проводят ассесмент-центр.

По данным Apsco, отобранные компаниями студенты чаще всего работают в отделах маркетинга (51%), HR (47%), IT, продажах и финансах (42%). Если студент принят на стажировку и захочет потом продолжить работу в компании, скорее всего, так и получится: в среднем компании расстаются по собственной инициативе только с 12% стажеров. «Ведомости» опросили несколько десятков компаний, какие условия стажировок и практики они предлагают молодежи после пандемии.

Елена Федотова
Ведомости

IT, ИНТЕРНЕТ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

MAIL.RU GROUP

Mail.ru Group принимает на стажировки только студентов своих образовательных проектов. Совместные программы дополнительного образования действуют в семи ведущих вузах России, а для регионов специально разработана программа «Амбассадоры Mail.ru Group». Во время учебы студенты образовательных проектов Mail.ru Group получают доступ к закрытой группе с вакансиями и могут на них откликнуться. Им нужно выполнить тестовое задание и пройти собеседование. Конкурс на место составляет 10 человек. В год в Mail.ru Group проходят стажировки около 160 студентов – для них открыто 70% подразделений компании. Сама стажировка длится 1–1,5 года.

Студенты могут выбрать индивидуальный график и работать 20 часов в неделю. Компания считает стажеров младшими специалистами и платит среднюю рыночную ставку, но с поправкой на количество отработанных часов. 80% стажеров остаются работать в Mail.ru Group, 30% студентов возвращаются в образовательные проекты Mail.ru Group, но уже в качестве преподавателей. После начала пандемии стажеры работают дистанционно, как и вся компания.

«В КОНТАКТЕ»

Программа стажировок «В контакте на практике» проходит летом и длится два месяца. Возможность стажировки в другие сезоны

или на другой срок обговаривается в индивидуальном порядке, говорит Наталья Танаева, руководитель направления развития бренда работодателя «В контакте». Исключение составляют команда тестирования «В контакте» и лаборатория искусственного интеллекта «В контакте» в МФТИ – попасть туда на стажировку можно в течение всего года. В лаборатории искусственного интеллекта сейчас работают пять стажеров.

Вакансии «В контакте» размещает в разделе «Вакансии» в соцсети, в сообществах VK Tech и VK Education. В 2020 г. на шесть мест было подано 1473 заявки. Кандидаты выполняют тестовые задания и проходят онлайн-собеседование, где команда обсуждает с ними результаты тестового задания, код и возможные варианты решения.

Стажировки сейчас проходят в удаленном режиме. «В контакте» приглашает студентов из Санкт-Петербурга и Москвы. В 2019 г. восемь из 13 стажеров взяли в штат «В контакте».

«КРОК»

«Стажер» является стартовой штатной должностью в IT-компаниях «Крок». Сотрудник находится на этой должности в среднем полгода, перед тем как перейти на следующий уровень – младшего специалиста. Стажировки проходят во всех подразделениях. Около 40% набора в год – стажеры и младшие специалисты. Компания размещает

вакансии на карьерных сайтах и в соцсетях. На позицию стажера также можно попасть по рекомендации сотрудника «Крока» или окончив программу BrainZ (например, «Летнюю IT-школу»). BrainZ – образовательный проект «Крока».

Конкурс составляет 15–20 человек на место. В 2020 г. самое популярное направление – разработчики (32% стажеров). Кандидаты проходят интервью с рекрутером, руководителем подразделения и специалистом из проектной группы (на некоторых позициях делают тестовые задания). Во время интервью выясняется, имеет ли стажер представление о предметной области, сможет ли он при помощи старших коллег выполнять рабочие задачи и каковы его личные качества, говорит Полина Хабарова, директор по трансформации бизнеса и HR-директор IT-компании «Крок». За время карантина компания приняла около 20 стажеров на позиции аналитиков, разработчиков, дизайнеров и специалистов по персоналу.

OZON

Интернет-ритейлер дает необходимые для работы знания как в рамках собственных образовательных программ – например, магистерской программы в области работы с данными Ozon Masters и школы для разработчиков Ozon Go, – так и в ходе оплачиваемых стажировок длительностью от трех до шести месяцев, рассказывает Ольга Зверева, руководитель направления по развитию стажер-

ских программ Ozon. Размер зарплаты специалиста на стажировке зависит от направления, опыта и уровня знаний. Сейчас в Ozon открыто порядка 40 вакансий для стажировок в трех направлениях: IT-лаборатории, управлении логистикой и бэк-офисе. Посмотреть доступные вакансии и подать заявку на стажировку можно на сайте job.ozon.ru, hh.ru. Компания также сотрудничает с университетами и различными образовательными платформами: Elbrus Coding Bootcamp, олимпиадой «Я – профессионал», Otus, «Школой 21», GeekBrains, SkillBox, «Яндекс.Практикумом» и др.

В среднем по компании более 60% стажеров остаются работать в Ozon, а в IT-лаборатории эта цифра достигает 85%. В 2018 г. в ней принял участие 91 молодой специалист, в 2019 г. – 151, за первое полугодие 2020 г. в команду Ozon пришли 130 стажеров. В ходе стажировки специалисты под руководством наставника выполняют реальные бизнес-задачи, следуя определенным инструкциям.

На одну вакансию стажера может прийти до 1500 откликов – рекорд по количеству откликов поставила вакансия маркетолога. В среднем ритейлер получает порядка 400 резюме на вакансии в бизнес-направлениях и 200–300 – на стажировку в IT-лаборатории. Требования напрямую зависят от профиля вакансии. Для начинающих разработчиков необходимы хорошие базовые знания алгоритмов и структур данных, наличие

технического бэкграунда и примеров кода из учебных, личных проектов. Чтобы успешно пройти стажировку в бизнес-направлении, важны аналитический склад ума, умение применять сводные таблицы, работать с функцией ВПР, плюсом является знание статистики и умение визуализировать данные. Сейчас собеседования со всеми стажерами проходят в формате видеоконференций. Также в удаленный режим перешли и сами стажировки, которые раньше проходили в офисе Ozon.

«ALIEXPRESS РОССИЯ»

В 2020 г. программу удаленной практики «Digital-стажировка» впервые запустил международный интернет-ритейлер AliExpress. Срок стажировки – месяц. По ее результатам студенты получают рекомендательные письма и внутрикорпоративные поощрения, рассказывает Анна Орлова, директор по организационному развитию и персоналу «AliExpress Россия».

Компания публикует вакансии на сайтах для поиска работы и на площадках для молодых специалистов и развития карьеры. AliExpress также принимает на стажировки выпускников школ из топов всероссийских рейтингов и стипендиатов благотворительных организаций, например фонда «Путевка в жизнь». Конкурс – около 20 человек на место. Ритейлер проводит интервью по компетенциям и тестовое задание. Основная миссия программы – дать вчерашним школьникам попробовать себя в разных профессиях

и помочь с осознанным выбором их личного предназначения, говорит представитель AliExpress. Вместе с тем в компании будут рады, если стажеры вернутся к ним после обучения на полноценную работу.

«ЛАНИТ»

Стажировки в «Ланите» длятся от двух недель до трех месяцев – в зависимости от направления и подразделения, рассказывает Надежда Шалашилина, директор по персоналу группы компаний «Ланит». Потом молодые специалисты сдают итоговый экзамен, по результатам которого им предлагают оформиться в штат.

В группе «Ланит» могут стажироваться более 200 человек одновременно. Набор проходит в среднем раз в квартал. Чаще всего требуются разработчики Java, Java Script и Pega, время от времени – разработчики C#, начинающие системные и бизнес-аналитики и специалисты по тестированию (автоматизированному, функциональному и нагрузочному). Дочерние компании «Ланита» принимают стажеров на должности проектировщика, администратора проектов, инженера-сметчика, специалиста по информационной безопасности. Кандидатов ищут самостоятельным рекрутингом, через вузы, на студенческих IT-мероприятиях и с помощью рассылки на площадках партнеров. Кандидат проходит собеседования с рекрутером и техническим специалистом, а также выполняет тестовое задание. Если студент хорошо учится в вузе или

просто интересуется той или иной сферой ИТ, пройти первичный отбор легко, говорит Шалашилина.

Оклад начинают начислять только после оформления в штат – на первых порах стажеры получают 30 000–40 000 руб. Из-за пандемии поиск и отбор стажеров проходят онлайн. По некоторым направлениям компания продолжит подбирать начинающих сотрудников дистанционно даже после полной отмены ограничительных мер.

«ЛАБОРАТОРИЯ КАСПЕРСКОГО»

В «Лаборатории Касперского» программа студенческих стажировок называется SafeBoard. Следующий набор пройдет осенью 2020 г.

Программа предназначена для студентов любых курсов и специальности и проходит в московском офисе компании в течение года. Направлений несколько: исследование угроз, разработка, тестирование, системный анализ, системное администрирование и др. Стажеры получают помощь наставника, гибкий график от 20 часов в неделю, фиксированную зарплату и дополнительные льготы, например ежемесячную компенсацию питания, бесплатный спортзал и доступ к обширной онлайн-библиотеке. Заявки можно подать на сайте программы. В 2019 г. конкурс составлял 58 человек на место. При поиске кандидатов компания исходит из навыков и умений кандидата, а не из того, в каком вузе он учится и по какой специальности, и допускает к тестированию всех

студентов из Москвы и Московской области. Программист и биолог имеют равные шансы попасть на стажировку, все зависит только от их технических знаний, говорит Алина Кенжаева, менеджер образовательных программ в «Лаборатории Касперского». Механизм отбора многоступенчатый. Сначала студенты проходят онлайн-тестирование на Stepik. Справившихся с тестом приглашают на хакатон, после которого ребят ждут интенсивы. Лучших участников приглашают на собеседование. И только после него студенты становятся стажерами. За время работы программы 48% стажеров остаются работать в «Лаборатории Касперского».

«1С»

Софтверная компания «1С» ищет кандидатов в стажеры в вузах, колледжах и, главное, на собственных мероприятиях – региональных курсах «1С: Клуб программистов» и ярмарке вакансий «День 1С: Карьеры». Стажировка длится от шести месяцев до двух лет. Помимо системного и прикладного программирования стажеры занимаются менеджментом, маркетингом, консалтингом и финансами. В Центре молодых специалистов (ЦМС) «1С» работает примерно 180 студентов из МФТИ, МИФИ, МГУ, МГТУ им. Баумана, НИУ ВШЭ, МАИ, РГУ нефти и газа, МИСиС, Финансовой академии, Мосполитеха и др. За каждым стажером закрепляется наставник, и работа со стажером рассматривается как часть его

основных обязанностей. От стажеров обычно требуется загрузка не менее 20 часов в неделю. Зарплата назначается каждому стажеру индивидуально, по итогам собеседования. Сначала студентам ставится наполовину учебная задача, а затем они уже работают над реальными учетно-управленческими системами. Это хорошая основа для курсовых и дипломных работ, говорит представитель «1С».

Набор студентов проводится на конкурсной основе. Кандидаты присылают резюме, примеры выполненных проектов и затем проходят очное собеседование. Успешным кандидатам подбирается проект по направлению, в котором хочет совершенствоваться студент (или максимально близкому к нему). При выборе новых сотрудников «1С» отдает предпочтение студентам из ЦМС. Так, в штат отделения разработки экономических программ фирмы «1С» зачислено 39 стажеров.

«МЕГАФОН»

■ Стажировку можно пройти почти во всех подразделениях «Мегафона». Она оплачивается и длится от трех месяцев до года. В 2019 г. стажировку прошли 102 человека, из них 43 зачислены в штат. В 2020 г. кандидатов отбирали онлайн. Вакансии для стажеров публикуются на карьерных форумах и сайтах вузов, а также на карьерном сайте «Мегафона». Приглашение пройти стажировку получает один человек из 7–10 студентов, пришедших на интервью.

Подразделение big data чаще всего приглашает на стажировку старшекурсников и недавних выпускников ведущих вузов – программистов и математиков – через акселерационную программу. Ищут кандидатов с опытом программирования на Python, решения задач, связанных с анализом больших данных, построения математических моделей, со знанием основных библиотек машинного обучения. Потенциальные стажеры проходят телефонное интервью и выполняют техническое задание на тему, близкую к телекоммуникациям. Стажировка оплачивается и включает период обучения. Если стажер показывает хорошие результаты, его приглашают на позицию младшего аналитика больших данных (junior data scientist). В штат переходит около 40% стажеров.

«Мегафон» также набирает практикантов. Эта позиция не оплачивается, время работы обговаривается лично с наставником. На практику приходят студенты вузов, с которыми заключен договор о сотрудничестве. По ее окончании студент получает справку о прохождении практики. Сейчас практиканты получают задания дистанционно.

«ВЫМПЕЛКОМ»

■ В «Вымпелкоме» стажировка длится около года – с июля по июнь следующего года. Программа стажировок для студентов 1–4-го курсов называется Beeginner, а стажировок по разработке – BeeInterns. В среднем в компании стажировается 60–80 человек в год,

рассказывает Екатерина Смолева, директор по подбору и работе с персоналом «Вымпелкома».

Кандидатов ищут через площадку по поиску работы, карьерный сайт компании и группы в соцсетях. «Вымпелком» также организует для студентов дни открытых дверей, где рассказывает им о работе и культуре компании. Конкурс в среднем составляет 27 человек на место. Стажеров набирают в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Сочи и др. В Новосибирске при участии областного министерства образования «Вымпелком» запустил магистерскую программу «Лаборатория big data» на базе трех вузов – НГУ, НГТУ и СибГУТИ. Шесть из 20 студентов последнего потока прошли стажировки по программе Beeginner.

В 2020 г. «Вымпелком» набирает стажеров по направлениям Digital, Core IT, Tech и Marketing, HR, «финансы» и «юриспруденция». Опыт работы в отрасли не требуется, но кандидат должен знать английский язык на уровне Intermediate и выше, иметь средний балл по предметам не ниже 4. Важно также, чтобы кандидат был проактивным, готовым к многозадачности и способным к быстрому обучению. Преимущество зависит от количества отработанных часов и региона стажировки.

По окончании стажировки около 70% студентов остается в «Вымпелкоме» на следующий год. 47% из оставшихся стажеров зачисляются в штат, с остальными продлевают стажерские договоры. Из-за пандемии стажировки проходят в удаленном режиме.



ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ

«БАТ РОССИЯ»

В компании «БАТ Россия» действуют программы стажировок как для студентов, так и для выпускников российских вузов. Программа Summer BATtery для студентов проходит летом и длится 2–4 месяца. Программа Global Graduate Program (GGP) сроком 18 месяцев рассчитана на недавних выпускников. Summer BATtery проходит во всех регионах, где расположены офисы «БАТ Россия», и во всех департаментах: маркетинга, производства, финансов, по правовым вопросам и внешнекорпоративным связям, по работе с персоналом и т. д. Набор проходит с апреля по июнь. Стажеры самостоятельно ведут короткие проекты – например, работают над продвижением нового продукта на рынке или занимаются развитием дистрибуции, разработкой платформы для сотрудников либо адаптацией процессов под новое законодательство. В Москве стажер летней программы получает от 43 000 руб. в месяц (до вычета НДФЛ).

Программа GGP проходит в подразделениях маркетинга, управления производством и поставками, финансов, по правовым вопросам и внешнекорпоративным связям, по работе с персоналом и т. д. Набор ведется круглый год. Оклад на программе GGP в 2020 г. составляет 92 300 руб. в месяц (до вычета на-

логов). Каждые полгода зарплата пересматривается после успешного прохождения аттестации и защиты проекта. Участник программы, справившийся со своими обязанностями, занимает позицию менеджера – в БАТ 80% вакансий закрывается внутренними кандидатами.

Конкурс по программе GGP составляет примерно 200 человек на место, по Summer BATtery – 80. Кандидаты проходят собеседование с руководителем и менеджером по персоналу, онлайн-тестирование и ассесмент-центр. Опыт и профильное образование не требуются. Но нужны готовность к переездам и знание английского языка не ниже Intermediate. Во время пандемии стажеры работают удаленно.

UNILEVER

Unilever проводит стажировки для студентов 3-го и 4-го курсов на производственных площадках в Санкт-Петербурге, Туле, Екатеринбурге, Омске, а также в центральном офисе в Москве. Отбор проводится дважды в год. Стажировки длятся три месяца: с февраля по апрель в зимне-весенний период и с июля по сентябрь в летне-осенний период. Обычно за сезон стажировки в Unilever проходят 70 человек. В 2020 г. в условиях режима самоизоляции к команде Unilever присоединились 40 стажеров.

Кандидатов подбирают с помощью чат-бота в карьерной группе Unilever во «В контакте». Конкурс составляет примерно 40 человек на место. Кандидаты получают ссылку на тесты и раздел, где они могут записать видеointервью. Это видео смотрят линейные руководители. Понравившихся кандидатов они приглашают на встречу или телеконференцию. На собеседовании студентов просят рассмотреть кейс – найти выход из реальной или смоделированной ситуации.

Все стажеры принимаются в штат и являются сотрудниками компании с первого дня. Зарплата зависит от количества отработанных часов и региона. Стажеры могут остаться в компании после завершения стажировки, если в отделе открыты вакансии, а стажеры соответствуют требованиям к кандидатам. Во время пандемии стажировки проходят в удаленном режиме.

«МОН'ДЭЛИС РУСЬ»

Оплачиваемая стажировка в «Мон'дэлис Русь» длится от 6 до 12 месяцев. В 2019 г. стажеров набирали в маркетинг, продажи и на производство. Шесть выпускников программы продолжают работать в отделе продаж и на производстве. В 2020 г. в «Мон'дэлис Русь» ищут пять стажеров на фабрики в Собинке, Покрове и Великом Новгороде.

Конкурс составляет примерно 40 человек на место. Подать заявку могут выпускники 2018–2020 гг. с соответствующим образованием и интересом к производству пищевых продуктов.

Кандидаты проходят онлайн-тестирование, запись видео с ответами на вопросы, интервью с представителем компании по Skype и, наконец, ассесмент-центр. Пандемия не повлияла на условия стажировки, но отбор был полностью переведен в онлайн. Подать заявку можно на сайте компании.

DANONE

Оплачиваемая стажировка Surf Danone длится два года. На стажировки принимают студентов 4-го курса бакалавриата, магистрантов или выпускников (не больше трех лет после выпуска). Кандидаты должны знать английский на уровне не менее Upper Intermediate, быть продвинутым пользователем Excel и PowerPoint, быть готовым к возможному переезду на время стажировки или после ее завершения в другие регионы России, страны СНГ и другие страны.

Во время отбора кандидаты записывают видеointервью, проходят тесты на TalentQ и знание иностранного языка, ассесмент-центр и интервью с нанимающими менеджерами. География найма – вся Россия.

Средний конкурс – 100 человек на место. Обычно на программу отбирают до 30 «серферов» в год на 11 направлений – от технических (разработки и инновации, промышленные решения, IT) до бизнес-направлений (маркетинг, сбыт и финансы).

Первые девять месяцев стажер работает по выбранной им специальности, затем вместе с руководителем стажировки выбирает новое направление и изучает его следующие девять месяцев. После этого стажер

возвращается на старое место и полгода готовится там к повышению до позиции менеджера. В 2019 г. стажеры Surf Danone запустили стартап внутри компании – онлайн-магазин Danone Direct.

Стажеров Danone ищет с помощью промокампаний и ярмарок вакансий в вузах, а также через социальные сети и по рекомендациям сотрудников. В 2020 г. отбор проходил онлайн. Вводный курс программы также частично пройдет онлайн.



НЕФТЬ, ГАЗ, НЕФТЕХИМИЯ

«ТАТНЕФТЬ»

Компания «Татнефть» работает со школьниками, студентами заведений среднего специального и высшего образования Татарстана и России. По программе «Впроекте» каждый год набирают примерно 150 человек. Отбор проходит во время «Фестивалей проектов». В 2020 г. «Фестивали проектов» из-за пандемии проходили онлайн – на площадке корпоративной социальной сети «Татнефти». Сотрудники компании, занятые в конкретном проекте, ставят реальные задачи студентам и преподавателям. Если студенты выполнили поставленные задачи, они получают поощрение в зависимости от сложности задания.

Стажировка CASE-IN в центре технологического развития «Татнефти» длится от одного до шести месяцев. Студенты работают над реальными проектами нефтяной компании и обучаются гибким методикам Agile и Scrum. Студенты с хорошими показателями получают предложение работы.

На стажировки в «Татнефть» также приглашают участников международного инженерного чемпионата CASE-IN (его проводят на платформе «Россия – страна возможностей»). На CASE-IN компания ежегодно отбирает 12 студентов ведущих вузов. В 2020 г. они пройдут стажировки в центре технологического развития и ООО «Тольяттикаучук». Стажировка оплачивается.

Дальнейшее трудоустройство происходит в соответствии с открытыми вакансиями. По итогам стажировки компания заключает договоры целевого закрепления со студентами 4-го курса, которых рекомендовали наставники из «Татнефти». Им может быть назначена ежемесячная именная стипендия в течение 10 учебных месяцев. Эти студенты также могут использовать материалы компании при написании диплома и получить работу на одном из предприятий группы «Татнефти».

«ГАЗПРОМ»

Практику на предприятиях группы «Газпром» проходит примерно 11 000 студентов в год. В вузах – партнерах «Газпрома» студенты могут пообщаться с представителями кадровых служб и заполнить анкету на прохождение стажировки. Пройти стажировку в дочерних компаниях «Газпрома» также могут победители и призеры студенческой олимпиады, которую проводит компания, или участники профориентационных мероприятий, например дней «Газпрома».

При наборе компания изучает успеваемость студента, характеристики с предыдущего места практики (если он проходил практику где-либо еще), наличие удостоверения об освоении рабочей профессии и пр. Если есть свободные вакансии, стажеры также могут во время практики официально

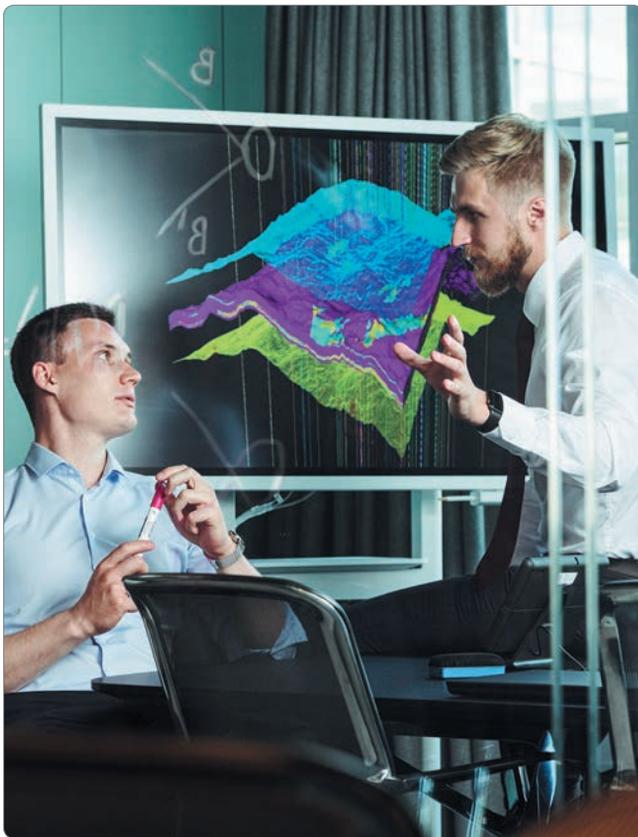
поработать в компании. Каждый год в «Газпром» трудоустраивается около 2000 выпускников вузов и 800 выпускников организаций среднего профобразования. Решение о найме принимается в том числе по итогам прохождения практики. В 2020 г. некоторые дочерние компании «Газпрома» решили провести ста-

жировки дистанционно. Студентам назначат наставника и предоставят необходимые материалы и контрольные задания.

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

Стажировка в компании «Газпром нефть» длится до трех месяцев. Стажеры становятся полноценными участниками производственных команд, работают над проектами вместе со специалистами. Ежегодно практику и стажировку в компании проходит около 200–300 человек. «Газпром нефть» принимает разных специалистов – как по ИТ, менеджменту и экономике, так и по профильным специальностям: геологоразведке, инжинирингу, химии, прикладной физике и математическому моделированию.

Стажировка в «Газпром нефти» оплачивается. Вознаграждение зависит от задач и объема работы. Конкурс превышает 150 человек на место. Компания сотрудничает с центрами карьеры университетов по всей стране и размещает объявления на порталах подбора персонала и поиска работы. Первичные собеседования с кандидатами проводятся по видеосвязи. При отборе учитывают успеваемость студентов, курсы обучения, знание специализированного ПО. По статистике, каждый пятый практикант или стажер «Газпром нефти» после выпуска из вуза приходит на работу в подразделения компании. В 2020 г. стажировки в компании организованы в дистанционном формате.



МЕТАЛЛУРГИЯ И ГОРНОДОБЫЧА

UC RUSAL

С 2017 г. в UC Rusal действует программа стажировок для молодых специалистов разных профессий «Новое поколение». Ее цель – обновление кадрового состава компании за счет выпускников вузов. При отборе принимаются во внимание средние оценки, знание английского языка (если это необходимо для работы) и готовность к переезду. На место стажера в разных городах может претендовать до 10 человек.

С каждым стажером работают наставник и представитель отдела кадров, которые разрабатывают индивидуальный план развития и помогают адаптироваться к новым условиям работы.

Стажировка длится шесть месяцев. Участникам программы выплачивается зарплата до 80% от оклада. По окончании стажировки каждый участник защищает результаты работы перед комиссией, состоящей из руководителей его отдела и начальника отдела кадров. В случае успеха участник программы получает предложение о работе на условиях полной занятости. Например, в 2019 г. в программе приняли участие 100 человек, более 85% успешно прошли стажировку и стали штатными сотрудниками компании.

UC Rusal – производственная компания, и стажерам по многим специальностям необходимо очное (а не онлайнное) кураторство со стороны наставника. Планируется, что прием на стажировку в текущем году возобновится осенью.

ОМК

Стажировка на Выксунском металлургическом заводе (ВМЗ; входит в группу ОМК) длится от двух месяцев до одного года. Короткие стажировки оформляются как практика с трудоустройством, а длительные – как трудоустройство на позицию стажера. В год на ВМЗ стажировются 90 молодых специалистов – чаще всего в инженерно-технологическом центре, а также дирекциях по экономике, строительству, ремонту и энергообеспечению. Стажеры принимаются на рабочие позиции и позиции инженеров, оплата – от 15 000 руб. за неполную смену до 35 000 руб. при полной загрузке.

ОМК и ВМЗ приглашают на стажировку как московских студентов (МИСиС, МГТУ им. Баумана), так и специалистов из ННГТУ им. Алексеева, ННГУ, ННГАСУ и Ивановского государственного энергетического университета. Обычно руководители подразделений ВМЗ проводят собеседования на ярмарках вакансий в вузах, на встречах со студентами или экскурсиях на предприятиях. Но из-за пандемии все собеседования проводятся онлайн. При отборе учитываются успеваемость студентов и их знания. По результатам стажировки работать на предприятии остается примерно 75% студентов. В 2018–2020 гг. по программе привлекли около 30 студентов ННГАСУ, из них 23 инженера-строителя зачислены в штат дирекции по капитальному строительству. На работу в ВМЗ

ежегодно приходит примерно 300 молодых специалистов.

Из-за пандемии в режиме онлайн проходит не только отбор, но и сама практика. На дистанционную стажировку приглашена группа из 28 студентов МГТУ им. Баумана. Они прослушают онлайн-лекции по технологии производства, развитию новых технологий, автоматизации технологических процессов и пр. Этот формат позволяет охватить большее количество студентов – в очном формате приезжало 6–7 человек.

«ПОЛЮС»

У золотодобывающей компании «Полюс» несколько программ для студентов. Компания организует производственную практику в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Студентов на практику принимают все подразделения «Полюса». Вузы и суузы направляют в компанию списки студентов, которые обучаются на инженерных специальностях: геологи, инженеры, маркшейдеры, строители. Резюме соискателей, которые прошли отбор по формальным критериям (успехи в учебе, активная внеклассная деятельность и др.), обрабатываются в отделе персонала, затем проводятся интервью со студентами. Далее кандидаты проходят собеседование с будущими руководителями практик.

«Полюс» оплачивает практикантам проезд, жилье, питание, выплачивает зарплату, официально устраивает по трудовому договору.

Компания учитывает сроки прохождения практики и опирается на учебные планы заведений, которые направили студентов.

За год на предприятиях компании проходит практику около 300 студентов. Каждого практиканта курирует наставник. После ее завершения студенты получают дополнительную специальность или приглашение на работу. Компания также осуществляет программу корпоративной подготовки: студенты выпускного курса проходят стажировку в «Полюсе», получают зарплату и готовятся к трудоустройству, погружаются в культуру компании. Сейчас исследовательский центр «Полюса» ждет стажеров по направлениям «химия», «металлургия», «обогащение полезных ископаемых», которые будут работать над развитием технологий золотодобычи.

«СЕВЕРСТАЛЬ»

В 2019 г. на предприятиях «Северстали» прошли практику 2328 студентов вузов и колледжей. Каждый четвертый смог получить работу на своем предприятии.

Производственная практика в «Северстали» рассчитана на студентов 3-, 4- и 5-го курсов и длится не более шести месяцев. При отборе смотрят на средний балл по профильным предметам (не менее 4,5) и темы курсовой или выпускной работы (должны заинтересовать сотрудников «Северстали»). Практика проходит на всех предприятиях компании: «Северсталь российская сталь», «Северсталь-метиз», «Воркутауголь»,

«Карельский окатыш», «Олкон» и Яковлевский ГОК. Но оплачивается далеко не всем, а в зависимости от того, какую оценку результатам практики дадут руководители предприятий. Производственная стажировка оплачивается в размере до 30 000 руб. в месяц. В 2020 г. стажировки на предприятиях прошли дистанционно. Мастера цехов общались с практикантами по видеосвязи. В онлайн-практике приняло участие около 600 студентов.

В компании также действует двухлетняя стажировка для выпускников с высоким управленческим потенциалом (HiPo) до 25 лет. От кандидата требуются средний балл не ниже 4,6, развитое аналитическое и системное мышление, навык решения проблем, а также готовность к переездам и командировкам. С 2017 г. на лидерскую программу поступили 68 студентов и выпускников российских вузов. 17 из 22 стажеров первого потока успешно ее окончили и назначены менеджерами или старшими менеджерами. В 2020 г. на программу зачислено еще 36 человек. Стажерам оплачиваются жилье и проживание и выплачивается зарплата, соответствующая рыночным ставкам.

Выпускники вузов также могут присоединиться к проекту «Молодые инженеры», рассчитанному на 1–1,5 года. Стажеры получают зарплату 70 000 руб. в месяц и компенсацию расходов на жилье и проживание. В 2019 г. 12 участников программы «Молодые инженеры» приступили к работе на предприятиях «Карельский окатыш», ИТЗ, ЧерМК,

«Олкон». Обязательным условием для всех стажировок является знание английского языка не ниже Intermediate. Приветствуется опыт в кейс-чемпионатах, олимпиадах и студенческих конференциях.

Партнерами «Северстали» являются около 20 профильных вузов, шесть средних специальных учебных заведений России и несколько школ, где есть профильные классы «Северстали». В 2020 г. компания запустила свой карьерный сайт.



ПРОЧАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

ГРУППА ГАЗ

Стажировка на предприятиях группы ГАЗ длится от трех до шести месяцев. Программа действует на всех предприятиях группы, включая Горьковский автозавод и Павловский автобусный завод в Нижегородской области, Ликинский автобусный завод в Подмосковье, Ярославский моторный завод, Ульяновский моторный завод, объединенный инженерный центр группы ГАЗ и др. Конкурс составляет 10–12 человек на место. В 2019 г. компания рассмотрела 3000 резюме от потенциальных стажеров, порядка 850 из них прошли конкурсный отбор, 88 студентов стали стажерами, а работу на предприятиях получили 63 стажера. В компании отмечают, что всех стажеров принимают с прицелом на конкретную вакансию, но будет ли предложение о трудоустройстве по итогам стажировки, полностью зависит от результативности деятельности стажера.

Все стажеры имеют индивидуальный план задач – от простого к сложному – и включены в работу подразделения: логистика, закупки, продажи, проектирование продукта, технология, качество, ремонтные службы, IT, финансы, HR, ТРИЗ. Большой популярностью пользуются стажировки по направлениям «проектирование продукта», «закупки», «логистика» «продажи». Зарплата стажера составляет 25 000 руб. за 40-часовую рабочую неделю. Компания также компенсирует часть затрат на питание.

Набор на стажировку, как правило, начинается в январе. Вакансии публикуются в карьерной группе ГАЗа во «В контакте», на сайтах вузов и в их группах в соцсетях. Подать заявки могут студенты 4-го курса бакалавриата и магистранты. ГАЗ поставляет технику в 40 стран мира, ведется сотрудничество с международными поставщиками и партнерами, поэтому знание английского языка обязательно. Потенциальные стажеры проходят интервью, онлайн-тестирование и участвуют в деловой игре. Из-за пандемии сроки приема стажеров в этом году были перенесены, в конце июня прием на стажировку возобновился.

ПИК

Стажировка в ПИК длится от одного до трех месяцев. Стажеров приглашают в отделы главного технолога, логистики, конструкторский и экономический отделы, на строительные и производственные площадки. Также в компании стажироваются будущие архитекторы, конструкторы, инженеры-проектировщики, координаторы BIM (построения информационных моделей зданий). Стажировка оплачивается согласно внутренней политике компании.

Основные критерии отбора – обучение по профилю подразделения, высокая мотивация и хорошие результаты учебы. Приветствуются рекомендации от преподавателей и научных руководителей.



Компания ПИК сотрудничает с ведущими вузами и строительными колледжами: заключает договоры о направлении на практику, участвует в ярмарках и днях открытых дверей, размещает вакансии на карьерных порталах. Отлично проявившие себя стажеры имеют высокие шансы получить предложение работы от компании. Сейчас компания разрабатывает новые методики стажировок, в том числе онлайн.

«ФОСАГРО»

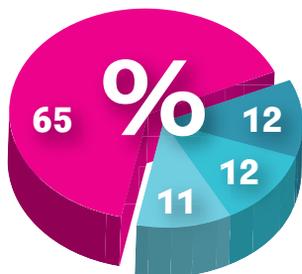
«Фосагро» ежегодно принимает на практику более 600 студентов. В зависимости от требований вуза она длится от двух недель до трех месяцев. Практика проходит во всех структурных подразделениях и оплачивается согласно тарифу или окладу по их штатному расписанию.

Кандидатов подбирают на ярмарках вакансий и через отделы практик вузов. Средний балл кандидатов по профильным дисциплинам должен быть не ниже 4.

Компания также реализует двухгодичную программу для выпускников. В первый год молодой специалист проходит курс профподготовки и посещает мероприятия по развитию личностных и управленческих компетенций, во второй год – вместе с наставником разрабатывает и защищает проект по повышению эффективности структурного подразделения. После этого стажера зачисляют в кадровый резерв «Фосагро». Каждый год в компанию так трудоустраивается от 40 до 60 человек. Минимальный размер заработной платы стажеров-выпускников составляет от 45 000 до 65 000

КАК СТАЖИРОВКИ СПОСОБСТВУЮТ ТРУДОУСТРОЙСТВУ

(% респондентов)



«Устроились ли вы на работу в компанию, где проходили стажировку?»

- **65%** Да, устроился
- **12%** Нет, мне не предложили работу
- **12%** Нет, хотя мне предложили работу
- **11%** Затрудняюсь ответить или не хочу отвечать

ИСТОЧНИК: SUPERJOB,
опрос 1600 молодых людей до 27 лет, имеющих опыт стажировок

НАСКОЛЬКО ТРУДНО ВЫПУСКНИКУ ВУЗА НАЙТИ РАБОТУ

Респонденты оценивали трудность по 10-балльной шкале от 0 (никаких трудностей) до 10 (очень сложно, практически невозможно)

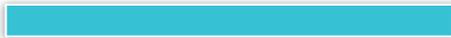
Выпускники 2019 г. – 7,3 балла



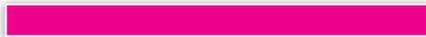
Выпускники 2018 г. – 7,0



Выпускники 2017 г. – 6,8



В среднем по рынку труда – 6,4



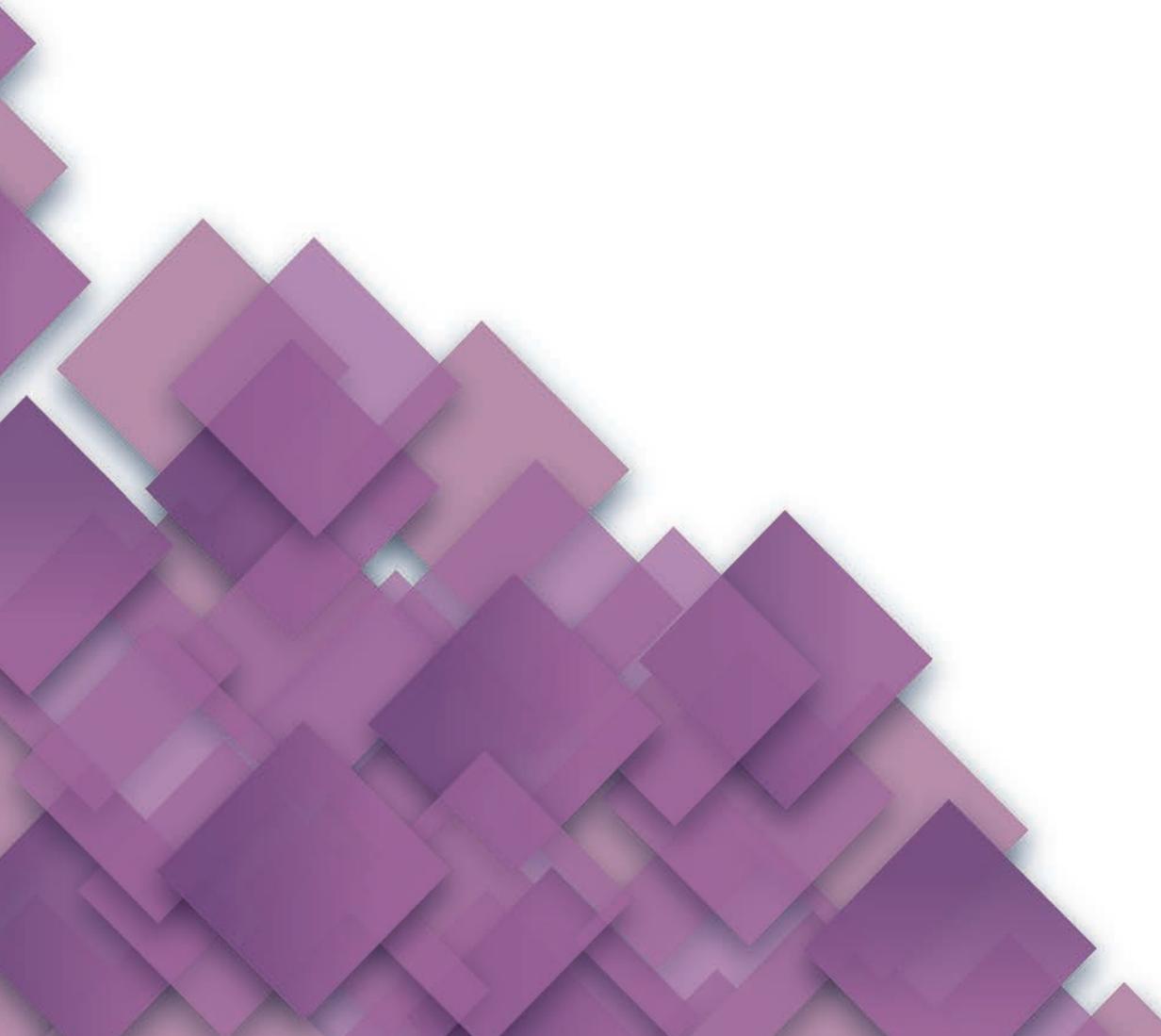
ИСТОЧНИК: SUPERJOB

руб. до вычета НДФЛ. Им также гарантированы разовая стимулирующая выплата (около 57 500 руб.), разовая выплата за красный диплом (5000 руб.) и компенсации расходов за проживание и проезд (до 20 000 и 30 000 руб. соответственно).

Ежегодно «Фосагро» получает примерно 300 анкет. Чтобы попасть в программу, выпускники должны окончить вуз по очной форме и не более двух лет назад, а также иметь средний балл по профильным предметам не ниже 4. Претенденты проходят тесты на логику и гибкость в принятии решений, а также способность интерпретировать числовую или вербальную информацию. На собеседовании сотрудники «Фосагро» проверяют их способности ставить перед собой цели, преодолевать трудности, нести ответственность за результат и совершенные ошибки, соблюдать правила, а также аргументировать свою позицию и приводить контрдоводы. Кандидаты приглашаются из профильных технических университетов страны путем комплексной оценки их профессиональных, лидерских и личностных качеств, а также рекомендаций вуза, говорит представитель «Фосагро». Все принятые специалисты переводятся на постоянную основу, после окончания программы 30–40% специалистов переходят на вышестоящие должности.

Из-за пандемии отбор кандидатов, развивающие мероприятия для стажеров и защита их проектов проводятся в онлайн-формате. ■

КАРЬЕРНЫЙ ПРАКТИКУМ



Как продолжить карьеру в кризис

Кризису и неопределенности на рынке труда надо противопоставить четкий план действий



Андрей Носов
основатель проекта
Job Talks

Все переживут нынешний кризис по-разному и выйдут из него с разными результатами. Кто-то останется без работы; кто-то – с зарплатой ниже, без бонусов и социального пакета, но с сохраненным рабочим местом; кто-то – без особых потерь; а кто-то – даже с повышением в должности и прибавкой к зарплате.

Очень важно не опускать руки и настроиться на продуктивные действия. Обсудим конкретные шаги, которые следует предпринять.

1. ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ СВОЮ СИТУАЦИЮ

Составлять план действий надо исходя из того, насколько велик для вас риск потери текущей работы. Надо проанализировать три основных фактора: общее состояние и перспективы отрасли; экономическое положение работодателя; значимость вашей роли в компании.

2. ПОЗАБОТЬТЕСЬ О ПОДУШКЕ БЕЗОПАСНОСТИ

Один из основных рисков – потеря источника дохода. Глубина и про-

должительность кризиса пока не очевидны, поэтому нужна подушка безопасности. В идеальном случае вы предусмотрительно сформировали запас на 6–12 месяцев. Если сбережений нет, но вы продолжаете получать зарплату, постарайтесь сформировать запас сейчас. Если у вас есть возможность дополнительного заработка (платное консультирование, проведение тренингов, оказание услуг и т. д.), постарайтесь воспользоваться ею.

3. ПРЕДПРИНИМАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЕ ШАГИ В КОМПАНИИ

Вряд ли удастся сохранить работу, если экономическое положение компании существенно ухудшилось и принято решение о сокращениях. Но если этого еще не произошло, можно попытаться свести риски вашего увольнения к минимуму.

✓ **Постарайтесь стать незаменимым.** Компаниям важно сохранить ключевую команду, ведь человеческий капитал является основой любого бизнеса. Работодателю также важно укрепить те бизнес-функции, которые больше всего страдают

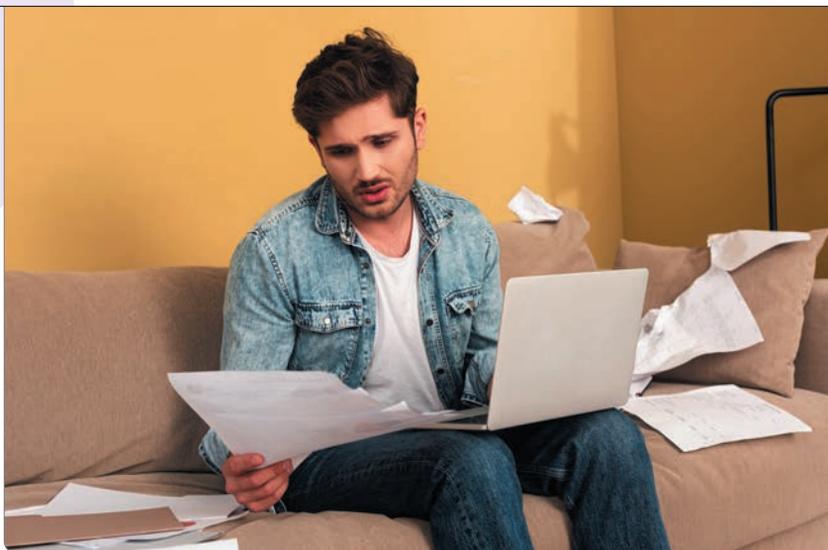
в кризис. Речь идет, в частности, о подразделениях по работе с клиентами (развитие бизнеса, удержание и привлечение клиентов, маркетинг и продажи), отделах, занимающихся разработкой новых продуктов и ведущих ключевые проекты, а также об операционном блоке (кризис-менеджмент, оптимизация бизнеса, сокращение издержек, привлечение финансирования и т. д.). Если вы работаете в одном из этих подразделений, то находитесь в относительно устойчивом положении, но, если ваша деятельность лишь косвенно влияет на бизнес, риск сокращения намного выше. Имеет смысл обсудить с руководителем, какие направления деятельности будут приоритетны для компании в ближайшее время, и постараться взять на себя часть этих приоритетных функций или проектов.

Сейчас особенно важно выполнять работу качественно, демонстрировать заинтересованность и лояльность к компании, идти на разумные компромиссы, повышать квалификацию и расширять знания и навыки. Работодателям нужны ответственные, исполнительные, дисциплинированные профессионалы, на которых можно положиться в период кризиса. Ценными также будут специалисты, умеющие находить нестандартные решения, способные увидеть новые возможности и реализовать их с минимальными затратами. Поэтому предлагайте новые идеи и берите на себя инициативу в их реализации. Попытайтесь встроиться в процессы принятия решений по

важным вопросам. Ведите тактичную, но регулярную PR-кампанию: рассказывайте о своих результатах и достижениях.

✓ **Наладьте связь с начальником и контакты с коллегами.** Будьте всегда в контакте с начальником, не только обсуждайте с ним текущие служебные вопросы, но и регулярно рассказывайте о своих достижениях, обсуждайте планы и дальнейшие шаги. Ведите онлайн-список задач: что выполнено, что сейчас в работе, что стоит на очереди, что в отдаленной перспективе. Также развивайте отношения с другими ключевыми сотрудниками компании, особенно с теми, от кого зависит ваша карьера. Они тоже должны знать, что вы отлично выполняете свою работу. Обсуждайте с ними ситуацию на рынке и в компании, предлагайте новые идеи, получайте обратную реакцию относительно вашей работы, просите советы и т. д. Тем более что в онлайн все собеседники стали более доступны, нежели в офисе.

✓ **Демонстрируйте эффективность.** Удаленно работать непросто. Но каждому важно в кратчайший срок правильно организовать работу из дома. Прочитайте несколько хороших статей об этом – и вперед. Организуйте удобное рабочее место, ставьте себе задачи в начале каждого дня и на неделю, выполняйте их своевременно; фиксируйте выполненные задачи и достижения, отчитывайтесь о проделанной работе. Выполнили задачу – отдохните. Не расслабляйтесь, не читайте полдня новости в интернете.



У дистанционной работы есть необычный эффект: с одной стороны, вы работаете из дома, где никто вас не видит, а с другой – ваша работа и результаты как на ладони.

✓ **Не будьте первым в очереди на увольнение.** Уволят не всех, а только часть сотрудников. Очертите круг тех, из кого работодателю надо будет кого-то уволить, и оцените, кто самый вероятный кандидат и почему. На основе этого анализа скорректируйте свое поведение и постарайтесь устранить причины, по которым вас могли бы уволить.

✓ **Будьте позитивны и дружелюбны.** В период кризиса всех угнетает неопределенность, у всех стресс. Те сотрудники, которые будут демонстрировать спокойствие, позитивный настрой, оптимизм, дружелюбие и чувство юмора, будут выделяться на фоне тех, кто впал в апатию или депрессию, кто критикует любые инициативы. Важно не впасть в панику, ожидая

возможного увольнения, не занимать позицию жертвы и не транслировать это настроение другим.

✓ **Наблюдайте за тем, что происходит в компании.** Даже если вы работаете дистанционно, продолжайте общаться с людьми из разных подразделений, включая финансы, IT, службу персонала, администрацию. Задача – не пропустить момент, когда компания примет решение о начале увольнений, чтобы успеть подготовиться к переговорам наилучшим образом.

✓ **Если вас все-таки увольняют.** Составьте стратегию и сценарий переговоров с работодателем заранее. Увольнения в России уже начались, и сейчас трудно прогнозировать, насколько массовыми они могут стать. Лучше перестраховаться, чем оказаться неготовым к переговорам об условиях увольнения. На компенсацию, которую вы получите, вам придется жить, пока не появится новый источник дохода. ■

Как не прослыть бездельником, работая из дома

Семь советов сотрудникам, как доказать свою полезность начальству и коллегам

Сотрудники многих компаний из-за пандемии оказались надолго отрезаны от офисной среды и привычных коммуникаций. От перехода на дистанционную работу страдает не только их психологическое состояние, но и карьерные перспективы. Даже если вы по-прежнему исправно выполняете свои функции, при дистанционной работе слишком легко пропасть из поля зрения своего руководителя – и со временем снискать репутацию ленивого, безынициативного работника. Как показать коллегам и руководству, что вы работаете так же эффективно, как и прежде, и делаете все возможное для компании?

1 НЕ ВЫКЛЮЧАЙТЕ КАМЕРУ
Чем чаще руководитель будет видеть ваше лицо и слышать ваш голос, тем ему спокойнее. Поэтому, когда сомневаетесь, отправить текстовое сообщение или позвонить, всегда звоните, а между аудио- и видеосвязью выбирайте видеозвонок. Иногда можно предложить и «ра-

дикальные» меры для поддержания себя и коллег в тонусе – видеозвонки по утрам. Тем, насколько опрятны ваша одежда и прическа, вы дадите руководителю понять, что готовы к работе, а с помощью мимики и интонаций продемонстрируете ментальную устойчивость и боевой настрой. Не стоит выключать камеру даже во время групповых конференц-коллов, когда велик соблазн отойти от монитора или что-нибудь съесть. Черный экран вместо лица сотрудника способен вызвать вопросы о его вовлеченности.

2 НАЛАДЬТЕ ПЕРСОНАЛЬНУЮ КОММУНИКАЦИЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Конференц-звонки хороши для поддержания командного духа, но они не могут заменить беседу тет-а-тет. Договоритесь с руководителем о регулярных созвонах, в ходе которых вы сможете делиться новыми идеями, рассказывать о прогрессе в делах, обсуждать планы на следующую неделю. Уважайте время босса: не

Людмила Кислова
руководитель отдела по работе с персоналом KFC в России и СНГ

стоит досаждать ему долгими разговорами или отчетами о проделанной работе каждый день (только если он этого не просит), достаточно попросить выделить на личное общение хотя бы полчаса раз в неделю.

3 ПРИНОСИТЕ НЕ ВОПРОСЫ, А ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В кризисное время руководство ждет от сотрудников новых идей и предложений, а не новых проблем. Это ваш шанс проявить свою самодисциплину и исполнительность. Старайтесь думать на шаг вперед и предлагать различные варианты решения той или иной задачи с учетом имеющихся у компании ресурсов. Чем больше новых мыслей и конкретных сценариев от вас услышат, тем выше будет ваша ценность в глазах начальства.

4 СОБЛЮДАЙТЕ ДЕДЛАЙНЫ

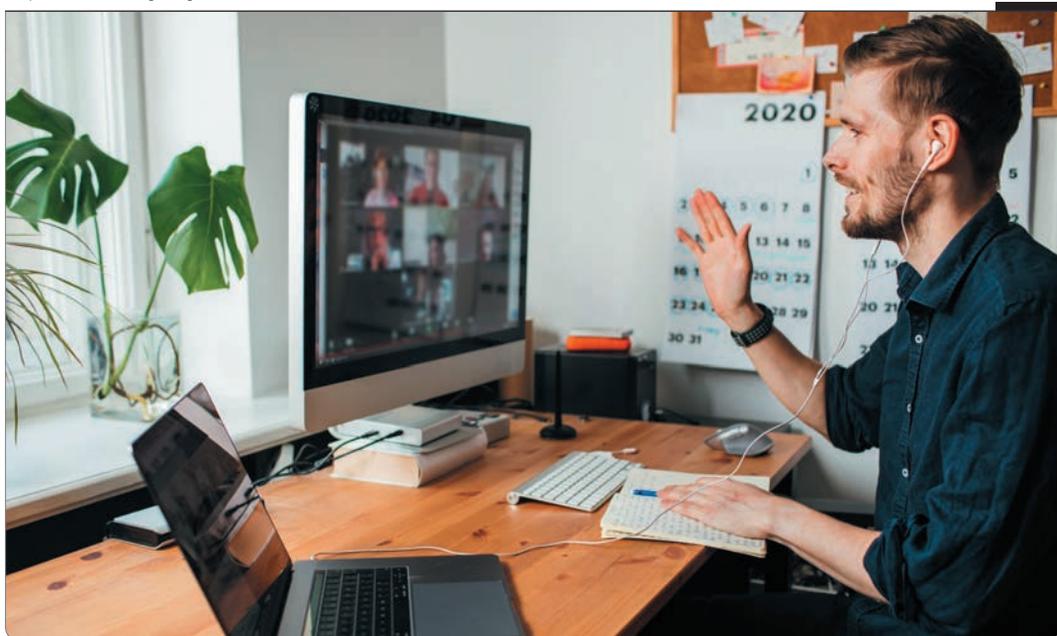
Перед руководителем сейчас наверняка стоит множество новых задач и проблем, у него может не найтись времени, чтобы проконтролировать, как вы справляетесь с заданиями. Будьте самостоятельны: внимательно отслеживайте график исполнения проектов и сдачи отчетов, пользуйтесь программами для управления заданиями. Если вы вынуждены нарушить сроки, обязательно предупредите об этом заранее и обоснуйте причину.

5 ПОСТАРАЙТЕСЬ НАЛАДИТЬ НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Совместные кофе-брейки, завтраки с коллегами по Microsoft Teams, удаленные классы йоги, киноклуб по воскресеньям – все это помогает поддерживать неформальные связи с коллегами и не так остро чувствовать изоляцию и одиночество. Предложите команде совместную активность помимо работы. А если на это не хватает времени, попробуйте заканчивать каждый конференц-звонок анекдотами, которые люди рассказывают поочередно, или знакомством с домашними питомцами коллег. Способность объединять людей – яркое качество лидера, и ваше руководство это оценит.

6 ВМЕСТЕ С БОССОМ ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧЕМ ЗАНИМАТЬСЯ СЕЙЧАС ВАЖНЕЕ ВСЕГО

Если вы считаете, что работаете как обычно и даже больше, но руководитель вас критикует из-за недоделанных работ, попробуйте обсудить с ним ожидания от вашей деятельности и приоритеты. Возможно, вы работаете над задачей, которую руководитель не считает важной в данный момент. А если работы действительно стало меньше, выясните, могут ли ваши компетенции пригодиться на других направлениях – там, где сотрудники сейчас перегружены.



7 СНИЖАЙТЕ УРОВЕНЬ СТРЕССА У РУКОВОДСТВА

Дистанционная работа не может происходить без технических неполадок: прерывается звук, не открывается презентация, у кого-то во время группового звонка просыпается сосед с перфоратором. У многих руководителей это вызывает раздражение, они начинают сомневаться в компетентности своих сотрудников: если человек не может освоить кнопку «выключить звук», насколько хорошо он способен справиться с остальными задачами? Постарайтесь всегда иметь запасные варианты на случай технического форс-мажора. Подключайтесь через мобильный интернет, когда отключается WiFi, попросите коллегу записать совещание на диктофон, если стало плохо слышно. А заодно

возьмите за правило тщательнее следовать цифровому деловому этикету. Отвечайте на письма и сообщения в течение 15 минут, при этом отключайте уведомления из соцсетей и мессенджеров, не относящиеся к работе.

Эти рекомендации помогут вам оставаться на виду даже тогда, когда физически это сделать невозможно. Впрочем, стоит помнить, что главное, на что будет обращать внимание ваш руководитель, – реальные результаты работы, а не старания, которые вы прилагаете. В удаленном режиме становится легче понять, кто из сотрудников занят делом, а кто лишь имитирует бурную деятельность. Поэтому приоритетом всегда должно оставаться своевременное и точное выполнение обязанностей. ■

Россияне освоили дистанционную работу, но она им не нравится

ВЦИОМ изучил, какие цифровые навыки понадобились россиянам для дистанционного труда

Мария Подцероб
Ведомости

Распространение коронавирусной инфекции ускорило переход россиян на удаленный режим работы, хотя всеобщего переключения на дистанционный труд все же не произошло. До пандемии удаленно трудилось 2% работников, а в мае – 16%, следует из совместного аналитического доклада ВЦИОМа и Social Business Group. В опросе приняло участие

1600 респондентов. Согласно докладу, на удаленный режим работы прежде всего перешли специалисты с высшим образованием в бюджетной сфере, а также жители двух столиц и городов-миллионников. В Москве и Санкт-Петербурге доля работников, перешедших на дистанционную работу, – 29%, в других городах-миллионниках – 21%, а на селе – всего 10%. В мае не работало 54% россиян.

В обычном режиме, на предприятиях или в офисах, продолжают трудиться 74% квалифицированных рабочих, 63% служащих без высшего образования (секретарей, делопроизводителей, лаборантов и т. д.) и 28% специалистов с высшим образованием, занятых в бюджетной сфере.

Переход на удаленную работу произошел в целом безболезненно. Большинство опрошенных (81%) не пришлось осваивать никаких новых навыков, чтобы начать работать в дистанционном режиме. Те, кто все же столкнулся с такой необходимостью, в основном осваивали новые программные продукты (47%), программу Zoom (17%), учились работать на компьютере (14%), учились работать в мессенджерах (13%).

ПОЧЕМУ РОССИЯНАМ НРАВИТСЯ РАБОТАТЬ ИЗ ДОМА?

(допускалось до трех ответов)



Авторы исследования попытались измерить уровень владения различными цифровыми компетенциями среди россиян и составили список из 17 цифровых навыков, нужных для решения бытовых и профессиональных задач.

Хуже всего, признались респонденты, обстоит дело с монтажом видео и подготовкой презентаций (47 и 46% совершенно не умеют это делать), лучше всего – с фотосъемкой, поиском информации в интернете и перепиской в мессенджерах (55, 52 и 49% респондентов соответственно сообщили, что умеют это делать очень хорошо).

В целом 60% респондентов сообщили, что удовлетворены своими познаниями в цифровых технологиях. А 32% россиян считают, что отлично владеют цифровыми навыками. В этой группе ожидаемо обнаружился наибольший процент работников, перешедших на удаленный режим работы, – 28%.

Вторая группа (32%) считает, что обладает цифровыми навыками выше среднего уровня. Среди этих респондентов на удаленную работу перешли 17%.

Наименьший прогресс в переходе на дистанционный режим показали 18% опрошенных, оценивших свои цифровые навыки как соответствующие уровню ниже среднего, и 21% с совсем низкими цифровыми навыками. В этих группах на удаленную работу перешли всего 9 и 3% соответственно. Причем в группе респондентов с самыми низкими цифровыми навыками 62% составили женщины, в других группах доли женщин и мужчин соответствуют выборке (55% женщин и 45% мужчин).

Как показало исследование, большинство респондентов (61%) недовольны удаленной работой либо совершенно, либо в значительной степени. Почему? Треть опрошенных говорят, что их работа требует общения с людьми, 15% утверждают, что дома невозможно сосредоточиться на работе, еще 10% надоело сидеть дома. 8% жалуются на возросший объем работы, а 7% недовольны качеством интернета и маломощными компьютерами.

Те, кому нравится работать дистанционно, чаще всего аргументируют свое отношение тем, что им не надо тратить время на дорогу (31%). Для 26% ценны гибкий график и возможность самостоятельной организации своего времени. Еще 17% считают домашнюю обстановку более комфортной, а 13% утверждают, что у них стало больше свободного времени. ■

ПОЧЕМУ НЕ НРАВИТСЯ РАБОТАТЬ ИЗ ДОМА?

(допускалось до трех ответов)



Почему в компаниях так мало эффективных дистанционных сотрудников

Для продуктивной удаленной работы нужны 14 особых качеств, выяснили аналитики компании «Экопси консалтинг»

Юлиана Петрова
Мария Подцероб
Ведомости

Июльское исследование компании «Экопси консалтинг» показало, что лишь у немногих сотрудников российских компаний есть качества, нужные именно для продуктивной дистанционной работы. Это, например, умение перестраиваться и корректировать планы, готовность говорить открыто, умение сплачивать других для достижения собственной цели, способность мыслить на долгосрочную перспективу. В обычной жизни эти особые качества не нужны и даже вредны и работодатели никогда не обращали на них внимания при найме персонала, утверждают авторы отчета. Практический вывод: если компании после завершения пандемии оставят часть или всех сотрудников на удаленном режиме, производительность труда в компаниях может снизиться.

4500 И 80 000 РАБОТНИКОВ

Авторы исследования задались целью выявить компетенции сотрудников и их связь с эффективностью труда. Они проанализировали две выборки: более 3500 сотрудников предприятий розничной торговли, фармацевтики, IT, которые работали удаленно в распределенных командах до кризиса, а также более 1000 человек из пищевой промышленности и розничной торговли, которые в массовом порядке перешли на дистанционный режим в марте 2020 г.

Исследователи составили список (профиль) компетенций, которые могут сделать сотрудников более продуктивными на дистанционной работе. Они выбирали их из 33 возможных качеств сотрудника. Этот общий список был составлен «Экопси консалтингом» путем

анализа данных о 80 000 сотрудников российских компаний.

Павел Дегтярев, директор по развитию продуктов «Экопси консалтинга», говорит, что авторы проанализировали выборку (3500 плюс 1000 человек) по всем 33 компетенциям, собрали оценки сотрудников по эффективности, а дальше изучали, какое качество статистически связано с более высокой эффективностью.

Любой сотрудник из выборки оценивался непосредственным руководителем по двум критериям: насколько он эффективен и насколько ему присуще конкретное качество.

ПОРТРЕТ ЛУЧШЕГО СОТРУДНИКА

Оказалось, что для эффективной дистанционной работы требуются девять качеств, которые нужны для продуктивного труда всегда и в любых условиях: ответственность, исполнительность, решительность, дисциплинированность, стремление к саморазвитию, инициативность, взаимовыручка, системное мышление, а также умение мыслить экономическими категориями (бизнес-мышление).

Помимо универсальных нужны еще пять уникальных качеств, которые влияют на эффективность сотрудников, работающих удаленно, но в обычных условиях на продуктивность не влияют, объясняет Дегтярев. Это умение быстро учиться и корректировать планы (адаптивность), готовность честно говорить о проблемах и выражать свое мнение (открытость), умение находить об-

щий язык с работниками других подразделений (кросс-функциональное взаимодействие), умение объединять других для выполнения своей цели (неформальное лидерство), а также умение принимать решения на долгосрочную перспективу (перспективное мышление).

Выяснилось, что у эффективных дистанционных сотрудников ответственность профилю из 14 компетенций на 32 п. п. выше, чем у неэффективных. Они в среднем соответствуют профилю на 65%, а малопродуктивные работники – на 33%.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЧИСЛЕННОСТЬ

Сотрудников, обладающих девятью необходимыми для продуктивной удаленной работы универсальными качествами, в компаниях немало. По данным исследования, в общей численности сотрудников в обследованных российских компаниях лучше всего представлена группа с уровнем соответствия профилю универсальных качеств от 55 до 60% (таких сотрудников почти четверть – 23,6%). В целом 63% персонала имеет уровень соответствия от 40 до 60%. Хотя людей с более высоким соответствием профилю гораздо меньше – 15,7%.

Однако уникальные качества, необходимые именно для продуктивной удаленной работы (адаптивность, готовность говорить открыто, умение спланировать других для достижения своей цели, способность мыслить на долгосрочную перспективу), мало у кого встречаются.

8,7%

сотрудников российских компаний, по данным исследования компании «Экопси консалтинг», обладают развитыми уникальными качествами, необходимыми именно для удаленной работы

По данным исследования, большинство работников (56,6%) имеют уровень соответствия профилю уникальных качеств менее 40%. И лишь у 8,7% уровень соответствия выше 60%.

Почему так мало? Дело в том, что в обычных условиях уникальные компетенции по меньшей мере бесполезны: сотрудники, которые ими обладают, в офисе менее продуктивны или на их продуктивность эти качества не влияют. По данным исследования, эффективные офисные сотрудники даже на 4 п. п. меньше соответствуют профилю уникальных компетенций для дистанционной работы, нежели неэффективные.

По мнению Дегтярева, в адаптивности нет реальной потребности, несмотря на все декларации работодателей. Многие компании считают себя динамичными и гибкими, а на самом деле процессы и условия работы в них не меняются годами. Кроме того, в средней российской компании умение отстаивать свою позицию, несмотря ни на что, более полезное качество, чем готовность подстроиться с точки зрения результата работы и авторитета сотрудника.

Почему в обычной жизни не нужно перспективное мышление? Работа над стратегией требует времени и ресурсов, трудно одновременно заниматься стратегией и быстро реагировать на текущие проблемы. А так как большая часть российских компаний занимается скорее тушением пожаров, то склонность к размышлениям

о перспективах не считается чертой эффективного сотрудника.

Открытость тоже не приветствуется. В большинстве российских компаний достаточно жесткая культура наказаний за провинности, и любой, кто открыто говорит о проблемах и ошибках, усложняет жизнь и себе, и другим. Такой человек гарантированно попадает в группу наименее эффективных сотрудников, рассуждает Дегтярев.

НОВАЯ ПРАКТИКА НАЙМА

В российских компаниях недостаточно сотрудников с необходимыми качествами для продуктивной удаленной работы, так как работодатели никогда и не набирали персонал именно с такими компетенциями – раз в обычном офисном режиме эти качества не способствуют эффективности, говорит Дегтярев.

А как работодатели сегодня описывают требования к кандидатам, которым предостойт трудиться дистанционно? На середину июля на портале HeadHunter была 40 291 вакансия с удаленным режимом работы. От кандидатов требовались пунктуальность, умение самостоятельно планировать рабочее время и работать с минимальным контролем. Так как удаленная работа продолжается, работодатели все чаще упоминают в требованиях к навыкам кандидатов самоорганизацию, ответственность, умение работать в распределенных командах, владение современными инструментами

онлайн-коммуникаций, а также склонность к саморазвитию и обучению, по словам представителя HeadHunter.

Если компании после завершения пандемии оставят сотрудников на удаленном режиме, им придется менять подход к отбору персонала. Обычный подход и оценка стандартных компетенций приведут к большому количеству кадровых ошибок, говорит Дегтярев. В процедуры оценки нужно включить особые компетенции, важные именно для удаленной работы, и использовать их для принятия решений о том, каких сотрудников можно оставить на удаленной работе, какого руководителя им назначить, каких людей лучше нанимать в распределенные команды и т. д.

Оставить сотрудников на удаленной работе в планах у многих компаний. По данным опроса RosExpert, 35% компаний, перешедших на дистанционный режим, планируют сохранить его для части сотрудников (но не более 30% штата). Данные КРМГ: 49% опрошенных работодателей готовы ввести комбинированный режим (с возможностью трудиться из дома несколько дней в неделю) после пандемии.

Ольга Исаева, заместитель директора по операционной работе кадровой компании Unity, говорит, что при удаленной работе важны инициативность, готовность самостоятельно принимать решения и брать за них ответственность, самодисциплина. Руководители физически не

успевают контролировать и направлять дистанционных сотрудников – им приходится больше времени, чем до пандемии и кризиса, уделять стратегическим задачам. Операционные, текущие задачи должны выполняться слаженно, без напоминаний и вмешательства начальства. Как показала практика удаленной работы, многие сотрудники, которые в офисе считались хорошими исполнителями, в дистанционном режиме продемонстрировали низкую эффективность – привыкли работать в коллективе и получать указания начальства, отмечает Исаева.

В крупных компаниях профили компетенций для той или иной должности были составлены уже давно, говорит Елена Карпачева, руководитель профессионального подбора ManpowerGroup. А во время пандемии работодатели добавили к существующему списку еще одну, максимум две дополнительные компетенции, которые гарантировали, что человек будет хорошо работать в удаленном режиме, – чаще всего ответственность. Карпачева отмечает, что за время собеседования можно проверить максимум 2–3 компетенции кандидата. И у рекрутеров нет времени на проверку дополнительных качеств, особенно если речь идет о позиции с зарплатой 40 000 руб. в месяц. Большинство работодателей выбирают кандидатов с оптимальным набором из нескольких качеств, которые позволят успешно трудиться на конкретной позиции, говорит Карпачева. ■

15,7%

*сотрудников
российских
компаний обладают
развитыми
универсальными
качествами,
необходимыми
для эффективной
удаленной работы*

Что о вас знают в социальных сетях

Карьера зависит от того, какие следы в цифровом мире вы оставляете. Их изучают и рекрутеры, и начальники, и коллеги. Но цифровую репутацию можно изменить, перехитрив алгоритмы

Бен Даттнер
Томас Чаморро-Премюзик

Harvard Business Review
Россия

Социологи полагают, что наша карьера в первую очередь определяется тем, как нас видят другие: считают ли они успешными наши действия и поступки, как оценивают наш характер и мотивацию, ставят ли нас выше или ниже коллег. Те, кто руководствуется принципом «Не думай о том, что думают о тебе другие», могут испортить себе карьерный путь.

Лучший способ понять, кто мы, – разобраться, как окружающие воспринимают нашу репутацию и наш личный бренд. Для этого можно обратиться к коллегам за неформальным советом или пройти официальную процедуру оценки персонала. Не так давно, когда мы общались с коллегами и клиентами лично, а не в дистанционном режиме, они составляли представление о нас на основе физических показателей – например, силы наших рукопожатий и звучания нашего голоса в комнате. У нас не было возможности узнать, как нас видят другие, а обратная связь состояла только из сигналов, которые они нам подавали, – улыбаются люди или зевают, смотрят нам в глаза или отводят взгляд – либо из того, что нам говорили в лицо.

Но теперь мы общаемся в основном в интернете и у нас есть доступ почти ко всей информации, которую получают о нас другие. Гора данных, которую каждый из нас оставляет за собой, – это сырье, на основе которого о нас делает выводы не только искусственный интеллект (ИИ), но и люди и компании. Изучая эти данные, они быстро оценивают наши личные и профессиональные качества – особенно когда решают, стоит ли нанимать нас на работу, инвестировать в наши стартапы, сотрудничать или конкурировать с нами.

Даже если мы скроем аккаунты в социальных сетях, любому человеку будет доступно немало информации о нас, главное – захотеть ее найти. Корпорации легко оценивают нас по цифровым образам: анализируют наши вкусы, записывают в ту или иную демографическую категорию и предлагают соответствующую рекламу. Не сомневайтесь – рекрутеры, инвесторы, коллеги и конкуренты тоже используют эту информацию, чтобы выдвигать и проверять гипотезы о том, кто мы такие, что для нас важно и каковы наши шансы на успех в разных ситуациях.

И если люди и компании опираются на наши данные, чтобы оценивать нас и влиять на нас, мы, в свою очередь, можем изменить свой образ, чтобы повлиять на них. Понять, как создаются и используются наши онлайн-профили, а также разобраться, как их редактировать, – важный шаг к карьерному успеху.

КАК ПОНЯТЬ АЛГОРИТМ

Многие считают, что алгоритмы невозможно обмануть или перехитрить, но на самом деле ИИ ошибается так же, как обычные люди. Он ищет сигналы и паттерны и делает выводы на их основе – прямо как человек, только менее гибко и более предсказуемо. Если вы понимаете, по какой формуле он работает, то можете создать образ, который хотите показать миру. Достаточно изменить всего несколько пикселей – и ИИ примет фотографию кота за миску с соусом, так что небольшие изменения в вашем онлайн-профиле тоже могут подвести его к совершенно другим выводам.

Вот несколько элементов, которые влияют на восприятие вашего онлайн-образа.

ФОТОГРАФИИ

Не все особенности внешности можно изменить, но кое-что все же поправимо. Можно либо скорректировать свой внешний вид в реальности (наняв стилиста или попросив совета у знакомых, следящих за модой), либо купить программу, чтобы редактировать фотографии. Еще один подход – использовать инструменты наподобие Touch Up в Zoom,

которые улучшают внешность во время видеозвонков и конференций.

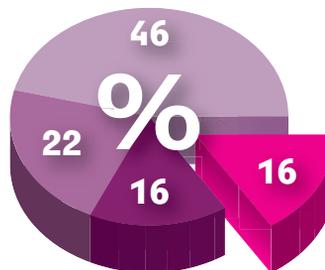
ВИДЕОРОЛИКИ

Программы анализа (как и люди) делают о вас выводы на основе выложенных в интернет видеороликов. Некоторые приложения – например, Hivewue – декодируют и интерпретируют ваш язык тела и мимику во время собеседований. На основе полученных данных клиенты оценивают кандидатов, определяют их сильные и слабые места и решают, стоит ли их нанимать.

Когда вы выкладываете свои видео в открытый доступ, убедитесь, что они представляют вас в лучшем свете, а ваша внешность, речь и поведение достаточно корректны. Если вы не хотите, чтобы люди видели вас в том виде, в котором вы появляетесь на видео, не публикуйте его или постарайтесь его удалить.

КАК РАБОТОДАТЕЛИ ПРОВЕРЯЮТ БУДУЩИХ СОТРУДНИКОВ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

(% респондентов)



16% этого не делают

84% работодателей проверяют страницы кандидатов в соцсетях:

46% работодателей делают это время от времени, если менеджер по подбору персонала сочтет необходимой такую проверку

22% компаний проверяют страницы кандидатов на любые должности

16% только на некоторые должности

ИСТОЧНИК: HEADHUNTER, МАРТ 2019 Г.

ИНТОНАЦИИ

Интонации на видео- или аудиозаписи могут отражать ваши эмоции и свидетельствовать о вашей искренности (или неискренности). Существует довольно развитая сфера точных социальных наук, позволяющая делать на основе физических качеств речи выводы о ваших эмоциях, настроении и особенностях характера. Кроме того, по голосу можно догадаться о состоянии вашего здоровья.

Чтобы не пускать все на самотек, наймите опытного менеджера, преподавателя вокала или актерского мастерства – человека, который бы объяснил вам, как вы звучите, и научил производить желаемое впечатление.

ПОДБОР СЛОВ

Технологии анализа письменных и устных текстов развиваются очень быстро. Например, суперкомпьютер IBM Watson умеет анализировать эмоциональную окраску и стиль речи и создавать на основе этого профиль личности. Эта технология называется «обработка естественного языка» (Natural Language Processing, NLP); она соотносит определенные слова со свойствами характера, уровнем интеллекта и интересами человека. Очевидно, нужно следить, что и как вы говорите.

Не существует универсальной формулы для интерпретации письменной или устной речи, но ученым удалось обнаружить несколько паттернов. Например, использова-

ние позитивно окрашенной лексики ассоциируется с открытостью и общительностью. Если вы хотите показаться более общительным, уверенным в себе и открытым, чаще употребляйте такие слова, как «здорово», «интересно» или «приятно». Люди с более чувствительным и пессимистичным складом характера чаще используют негативно окрашенную лексику – например, такие слова, как «боюсь», «беспокоюсь», «волнуюсь». Умные и лозбознательные чаще употребляют сложные и необычные слова – «нарратив», «лейтмотив» или «дискурс». И неудивительно, что бранная лексика может свидетельствовать об асоциальных и психопатических тенденциях, а злоупотребление местоимениями первого лица («мой», «меня» и особенно «я») – о склонности к нарциссизму.

ПОСТЫ, РЕПОСТЫ И ЛАЙКИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Их можно анализировать по трем параметрам: качеству, количеству и содержанию. Доказано, что они коррелируют со свойствами личности, убеждениями, политическими предпочтениями и потребительским поведением. Крупные компании не признают, что используют их для поиска или оценки кандидатов, но можно быть уверенным, что они это делают. Согласно многим научным исследованиям, наше поведение в социальных сетях точно отражает важнейшие черты нашей личности.

Поэтому и стартапы (например, Humantic, Crystal Knows или Rescerviti), и крупные корпорации вроде IBM предлагают такую услугу, как анализ профилей и постов кандидатов в Facebook, Twitter и LinkedIn и оценка сильных и слабых черт их характера, которые могут сказаться на работе. Когда вы постите, репостите или лайкаете что-нибудь в социальных сетях, представьте себе, что делаете это перед виртуальной аудиторией, состоящей из ваших потенциальных начальников, коллег, инвесторов и партнеров. Конечно, их лучше вдохновлять и просвещать, а не злить и отталкивать. Уоррен Баффетт считает, что самые успешные компании приводят своих клиентов в восторг – постарайтесь вызвать такую же реакцию у тех, кто тратит время на поиск и анализ ваших профилей в социальных сетях.

КАК ПЕРЕХИТРИТЬ АЛГОРИТМ

Цифровые профили становятся все сложнее, запутаннее и в то же время важнее для наших личных и профессиональных брендов. Перед тем как выстраивать свой образ, сначала поймите, кто будет его оценивать. В зависимости от вашей отрасли, должности и уровня в организации целевой аудиторией профиля могут оказаться потенциальные работодатели, сотрудники, инвесторы, контрагенты, журналисты, активисты и даже политики или чиновники.

Определите, какое впечатление вы хотите произвести на каждую из этих групп и по каким источникам

разные люди будут судить о вас. Кому-то будет достаточно просто добавить, удалить или отредактировать одну фотографию, видеоролик или пост, а другим понадобится более сложная и долгая работа.

Иногда процесс редактирования профиля в соцсети может стать чрезвычайно сложным и запутанным, и тогда между людьми и ИИ начинается настоящая гонка вооружений. Скажем, исследователи из Кембриджского университета установили, что у тех, кто лайкает на Facebook картошку фри в виде спиралек, более высокий IQ, и эти фотографии стали собирать намного больше лайков – видимо, те, кто прочитал об этом исследовании, тоже захотели понравиться алгоритму. После этого ИИ наверняка исправил алгоритм и перестал считать эти лайки признаком высокого IQ, хотя логично было бы предположить, что у тех, кто прочитал эту статью и сделал из нее выводы, все же достаточно высокий интеллект, по меньшей мере эмоциональный.

Чтобы впечатлить алгоритмы, людей и компании, которые пытаются вас оценить, нужно проанализировать не только собственный профиль, но и профили других членов вашей референтной группы. Ключ к успеху – одновременно выделиться на общем фоне и вписаться в коллектив.

Как говорится, у вас есть только один шанс произвести первое впечатление. Профилей в социальных сетях это тоже касается, и всего несколько пикселей могут все изменить. ■



Об авторах

Бен Даттнер – консультант по развитию компаний, основатель Dattner Consulting

Томас Чаморро-Премузик – главный специалист по кадрам в Manpower Group, профессор бизнес-психологии в Университетском колледже Лондона и Колумбийском университете

Пять советов всем, кто нашел новую удаленную работу

Найти работу – только полдела. Новому сотруднику предстоит еще в дистанционном режиме влиться в незнакомый коллектив

Арт Маркман

Harvard Business Review
Россия

■ Несмотря на рост безработицы и меры социального дистанцирования, рынок труда не замер окончательно. Некоторые компании по-прежнему ищут сотрудников и продолжают проводить собеседования.

Если вам повезет найти работу в этот период, вы столкнетесь с необычной задачей. Вам предстоит работать на новом месте из дома. Скорее всего, адаптация новых сотрудников в вашей компании не предусматривает подобной ситуации, и вряд ли она вообще входит в число приоритетов во время кризиса.

Адаптируясь к новому месту работы, всегда следует быть проактивным, особенно если вы не будете работать с коллегами бок о бок в обозримом будущем. Вот пять шагов, которые можно предпринять, чтобы минимизировать возможные трудности при переходе на новое место.

НАСТРОЙТЕСЬ НА МНОЖЕСТВО КОРОТКИХ РАЗГОВОРОВ С КОЛЛЕГАМИ

■ Одна из самых больших сложностей перехода в новую

компанию связана с тем, что каждая организация имеет собственную культуру. Она состоит из целей и норм, которые зачастую не декларируются и формализованы в уникальном офисном языке, понятном членам вашей новой команды. Посторонних постоянно сбивают с толку выражения, регулярно используемые внутри компании и не имеющие смысла за ее пределами.

Вы сможете научиться этим тонкостям на рабочем месте в процессе повседневного взаимодействия с коллегами, беседуя с ними и слушая их разговоры. Вы овладеете корпоративным сленгом и догадаетесь, какие действия и какой стиль работы ценятся в компании.

В нормальных обстоятельствах такое взаимодействие становится частью повседневного пребывания в офисе. Теперь же вам нужно организовать его самостоятельно. Регулярно связывайтесь с новыми коллегами для 10–15-минутных разговоров по телефону или видеосвязи. Имитируйте короткое неформальное

общение с сотрудниками каждый день. Спрашивайте о текущих проектах и их работе. Обращайте внимание на неявные высказывания о том, что они считают самым важным.

КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ ОБЗАВЕДИТЕСЬ НАСТАВНИКАМИ

Продвигаясь по службе, очень важно собрать людей, которые станут вашими наставниками. Существует два типа наставников, особенно важных на этапе адаптации в новой компании. Первый тип – это человек, который знает, как все устроено, и может помочь разобраться во всевозможных процедурах – от получения компенсации до доступа к оборудованию. Второй тип – это человек со связями: он познакомит вас с нужными людьми.

В обычных условиях вы можете позволить себе развивать эти отношения медленно. Однако, когда вы начинаете работать в компании удаленно, нужно найти наставников как можно быстрее. У вас нет возможности пройтись по офису и попросить коллег указать верное направление. Вместо этого придется расослать просьбы по электронной почте или в мессенджеры, но ответы могут прийти нескоро. Стоит принять предложения о помощи быстро, чтобы ваша работа была комфортной и эффективной.

Не старайтесь найти человека, который станет вашим наставником на долгие годы. Выбирая быстро, вы можете остановиться на человеке, который не подходит для этой роли идеально. Узнав организацию лучше, вы сможете обратиться за поддерж-

кой к другим людям. Но на начальном этапе лучше иметь хоть какого-нибудь наставника.

РАССКАЖИТЕ О СЕБЕ

Когда человек начинает работу в офисе, окружающие замечают новое лицо. И в нормальных обстоятельствах можно ожидать, что люди подойдут познакомиться и даже предложат помощь. Но этого не произойдет в виртуальном офисе. В идеале начальник представит вас, но лица коллег сольются в безликую массу на виртуальной встрече. Поэтому надо заявить о себе более явно. На совещании команды попробуйте найти момент, чтобы рассказать о себе. Кроме того, вы можете сообщить о себе в рабочих мессенджерах или с помощью коротких электронных писем другим сотрудникам вашего подразделения. Это может оказаться непросто, если вы не любите привлекать к себе внимание. Но вам нужно сообщить людям, что теперь вы работаете с ними и будете признательны, если они помогут вам привыкнуть к новому месту. Многие из коллег захотят поприветствовать вас, просто им нужно напомнить об этом более явно, чем в обычных условиях.

ПОПРОСИТЕ О ПОМОЩИ

В офисе коллеги часто обращают внимание на выражение лица или интонации и могут предложить помощь, если подумают, что вы нуждаетесь в ней. Во время видеочли телефонных совещаний людям сложно увидеть, что вы в замешательстве или не успеваете за ними. Если вам что-то нужно, скажите об этом.



Об авторе

Арт Маркман – профессор психологии и маркетинга в Техасском университете (г. Остин), автор более 150 научных работ о мышлении, принятии решений и мотивации

Возможно, вы будете переживать из-за того, что коллеги не захотят помочь. В конце концов, сейчас всем хватает забот. Исследования показывают, что люди гораздо охотнее помогают, если обращающиеся за помощью уверены, что им не откажут. Так что не ждите предложений о помощи, а попросите о ней сами.

ВЕДИТЕ ДНЕВНИК

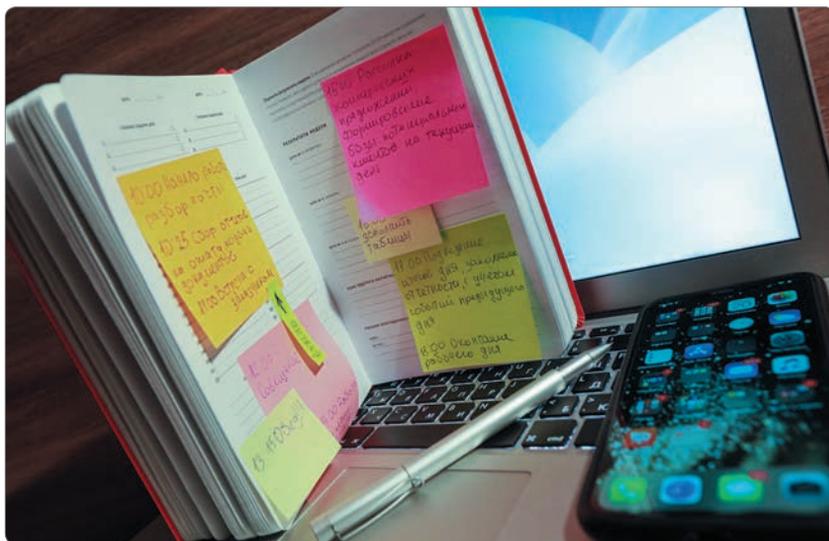
В офисе легко решать проблемы по мере их возникновения. Вы можете просто встать из-за стола и найти помощь. Когда вы работаете из дома, ваш запрос о помощи может затеряться в общем потоке электронных писем или сообщений. И если вопрос незначительный, даже вы можете забыть о нем.

Поэтому заканчивайте каждый рабочий день, просматривая список задач и делая заметки о том, как вы справились с делами. Описывайте

сделанное и препятствия, с которыми вы столкнулись. Если у вас остались нерешенные проблемы, отметьте. На следующей встрече с начальником или коллегой поднимите эти вопросы и узнайте их точку зрения.

Человеческая память так устроена, что лучше всего запоминаются вещи, совместимые с нашими представлениями о происходящем. Это означает, что вы с наименьшей вероятностью будете помнить о новых аспектах своей работы, но именно с ними вам больше всего нужна помощь. Записывая события дня, пока они свежи в памяти, вы сможете преодолеть эту проблему.

Быть новичком всегда нелегко, а в текущей ситуации – особенно, но, действуя проактивно, вы сможете более плавно адаптироваться в новой команде и быстрее доказать свою ценность организации. ■



СВОЕ ДЕЛО



Как четыре аспиранта из Новосибирска очистители воздуха изобретали

Бизнес начался с продажи нескольких очистителей знакомым, а теперь приносит 1,2 млрд руб. в год

Надежда Померанцева
для Ведомостей

→ **НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ:**
группа «Тион»

→ **ОТРАСЛЬ:**
производство климатического оборудования

→ **ПРОДУКТ/ УСЛУГА:**
бытовые и профессиональные очистители и обеззараживатели воздуха; станции для измерения загрязненности воздуха

→ **ВЫРУЧКА:**
1,2 млрд руб. в 2019 г.

38-летний новосибирец Дмитрий Трубицын задумался об открытии собственного бизнеса после окончания аспирантуры Института катализа РАН. Диссертацию Трубицын так и не защитил, зато создал группу компаний «Тион», выпускающую различные очистители и обеззараживатели воздуха, а также умные метеостанции для замера загрязненности воздуха. Первая компания группы, «Аэросервис», была создана Трубицыным вместе с тремя друзьями-аспирантами – Филиппом Сабельфельдом, Ильей Поляковым и Денисом Волковым – в 2006 г. Идею Трубицыну подсказал друг семьи Трубицыных – физик Алексей Першин, владелец крупного производителя очистителей воздуха «Аэролайф». А в 2019 г. выручка «Тиона» составила уже 1,2 млрд руб. Примерно 10% выручки компания получает в Китае, СНГ, Словакии и других странах. Очистители «Тион» установлены в ресторанах Novikov Group, McDonald's, сети «Азбука вкуса», отелях Hyatt, в домах, которые строит компания «Донстрой», а также примерно в 1000

медицинских учреждений. Бизнес «Тиона» входит в число немногих видов бизнеса, которые сильно выросли в пандемию. Закупки увеличили и компании, чтобы обезопасить сотрудников, и больницы, частные потребители, тревожащиеся за свое здоровье, говорит Трубицын.

РЫНОК ОЧИСТИТЕЛЕЙ

Очистители бывают трех категорий: бытовые, профессиональные (например, для очистки воздуха в ресторанах, гостиницах, цехах и обеззараживания воздуха в больницах и лабораториях), а также промышленные, которые очищают дым ТЭЦ и целых заводов. Они могут работать автономно, в режиме рециркуляции, или встраиваться в систему вентиляции. Общий рынок приборов для отопления, вентиляции, кондиционирования в мире составляет \$350 млрд в год, говорит Руслан Журавлев, технический директор Aerostate, и устройства очистки воздуха занимают лишь небольшой сегмент, но он будет быстро расти. И такие аппараты особенно востребованы в периоды



событий, влияющих на качество воздуха, например во время пожаров, сказал Журавлев.

Основных технологий очистки воздуха четыре: фотокаталитическая, химическая, механическая (с применением фильтров) и электростатическая (с электризацией воздуха).

Сначала Трубицын с партнерами решили использовать технологию фотокаталитической очистки: вирусы, бактерии, ядовитые газы, дым, пыль, сажа или копоть оседают на поверхности фотокатализатора (например, диоксида титана), а потом под воздействием ультрафиолетового излучения разлагаются на воду и углекислый газ. Устройство нехитрое, объясняет Трубицын: нужны корпус, простая электроника, фильтры и ультрафиолетовые лампы.

Ребята собрали 30 очистителей и продали по 5000 руб. за штуку,

обзвонив знакомых. Но они поняли, что стартовать с продуктами для массового потребителя гораздо сложнее, чем с разработкой профессиональных очистителей для корпоративных заказчиков. К тому же на рынке бытовых очистителей уже было множество зарубежных производителей, таких как Daikin, Panasonic или Philips. Из российских крупнейшим был «Аэролайф».

Трубицыну, Сабельфельду, Полякову и Волкову нужны были инвестиции на запуск мелкосерийного производства. Первого инвестора нашли через знакомых в Новосибирском академгородке. Геннадий Панкеев, совладелец сети АЗС «Прайм», сначала дал 4,4 млн руб. в обмен на 50% компании. «По факту в последующие годы он дал примерно в 10 раз больше, так как мы пролетели с бизнес-планом», – говорит Трубицын.

ОЧИСТИТЬ КУРИЛКИ

Партнеры решили начать с очистки воздуха в курилках от дыма – самого очевидного применения. За год ребята сделали прототип первого профессионального очистителя – узкий пластиковый ящик 160 см в высоту. Его назвали «Тион» (от диоксида титана TiO_2 , использующегося в фотокатализе). Оригинальность его была в том, что партнеры поместили в него несколько модулей с разными технологиями очистки: и фотокаталитической, и электростатической, и механической. Потому что у каждой есть свои недостатки. Первая не полностью разлагает вредные примеси, а последняя, например, не полностью нейтрализует вирусы и бактерии (во время замены фильтров они сами могут стать источником инфекции). Партнеры арендовали рядом с Академгородком маленький офис и установили в нем бокс, который имитировал курилку.

Затем ребята стали обзванивать предприятия, предлагая бесплатно протестировать аппараты в курительных комнатах. В то время в курилках стояли иностранные, например японские, аналоги. Они были компактнее, стоили в несколько раз дешевле, но чистили воздух хуже. «Мы предлагали: попробуйте, носом почувствуете разницу», – говорит Трубицын. Три четверти тестов заканчивались покупками, уверяет он. За несколько лет компания

продала около 250 аппаратов. Одно устройство в среднем стоило 125 000 руб. Очиститель «Тион» стоял даже в новосибирском представительстве British American Tobacco, говорит Трубицын.

«Удаление сигаретного дыма заметно невооруженным глазом и чувствуется сразу, поэтому нас запомнили», – сказал предприниматель. В 2009 г. «Аэросервис» получил выручку в 20 млн руб. Однако бизнес на очистке воздуха в курилках закончился в 2013 г. после запрета на курение в общественных местах.

БОЛЬНИЦЫ И ОПЕРАЦИОННЫЕ

Партнеры заметили и другую перспективный рынок – обеззараживателей для больниц. Но этот сектор сильно зарегулирован. Пришлось менять конструкции обеззараживателей с учетом ГОСТов и других стандартов. А также создать отдельную службу лицензирования и сертификации в компании. Около года занял процесс государственной регистрации тионовских обеззараживателей в реестре медтехники – с 2015 г. это стало обязательным условием для поставок в больницы.

Пришлось также потратить время на получение сертификатов об успешных клинических испытаниях в 2009–2010 гг. Партнеры обратились к признанному эксперту в вирусологии – Государственному научному центру вирусологии и био-

\$350

млрд в год

составляет рынок приборов для отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха в мире

технологий «Вектор», а также в НИИ туберкулеза Минздрава и больницу № 34 Новосибирска.

Требования к обеззараживанию в медицинских лабораториях еще строже, нежели в больницах. Микроорганизмы бывают четырех групп опасности: от первой (куда относится, например, чума) до четвертой (бактерии, приводящие к сепсису, нагноениям, менингиту и пр.).
Нынешний коронавирус SARS-CoV-2 вместе с сибирской язвой и холерой относится ко второй группе патогенности. «Тиону» удалось получить экспертное заключение Противочумного центра Роспотребнадзора в 2015 г. и в «Векторе» в 2012 г., что техника рекомендована к использованию в медучреждениях, работающих с микроорганизмами первой и второй групп патогенности.

Первым клиентом стала сеть новосибирских клиник «Санитас» в 2010 г. Михаил Андрушкевич, основатель «Санитаса», говорит, что устройства «Тиона» установлены в операционной, кабинетах врачей, регистратуре и холлах. Он рассказал, что впервые узнал о «Тионе» более 10 лет назад, когда сети предложили попробовать систему очистки от табачного дыма в комнате для курения в стационаре: «Оборудование было шумным, но очищало от дыма очень эффективно – после теста мы купили систему. А когда «Тион» начал производить медицинское оборудование, стали устанавливать его».

Участвовать в тендерах мелким компаниям дорого и хлопотно, и «Тион» в основном работал как субподрядчик строительных компаний, которые выигрывали тендеры на строительство больниц, а затем искали уже поставщиков климатической техники, рассказывает Трубицын.

В 2017 г. Трубицына постигла неприятность – летом Следственный комитет Новосибирской области возбудил против него дело по п. «а» ч. 2 ст. 238.1 УК (производство и сбыт незарегистрированных медицинских изделий, совершенные в крупном размере группой лиц по предварительному сговору). Все началось с комплексной проверки закупочных процедур в больницах, которую проводили УБЭП и ФСБ. Больницы как госбюджетные учреждения обязаны проводить тендеры для закупки техники. Правоохранительные органы проверяли поставщиков и так вышли на «Тион».

Трубицын объясняет, что законы не регламентируют, следует ли считать вентиляционные системы медицинской техникой и получать на них полный комплект разрешительных документов, как на медоборудование. Он говорит, что компания к моменту проверки успела зарегистрировать свои обеззараживатели в реестре медтехники, но не получила всего комплекта документов. Под домашним арестом предприниматель провел полгода,

а в 2018 г. дело было прекращено за отсутствием состава преступления, согласно официальному сообщению компании.

Во время пандемии спрос на обеззараживатели вырос многократно, тем более что в этой экстренной ситуации требование конкурсных закупок для больниц было отменено. В апреле 2020 г. заказов от клиник было в 7 раз больше, чем в апреле 2019 г. Оборудование покупали больницы и лаборатории, которые перепрофилировались для приема пациентов с коронавирусной инфекцией, быстровозводимые госпитали Минобороны.

БЫТОВАЯ МЕЧТА

■ Но компания не оставляла свою первую мечту – делать бытовые очистители. И еще в 2012 г. изобрела бризер – прибор приточной вентиляции, забирающий воздух с улицы. Он размером чуть больше коробки из-под обуви, устанавливается под окном. Стоил бризер 20 000 руб. в рознице. Фактически это очиститель, который еще и помещение проветривает. Это перспективный рынок, который растет на 10% в год. В советское время считалось, что приток воздуха в помещения должен осуществляться через естественные щели в окнах. Но потом все начали заменять деревянными окнами с естественными щелями на герметичные пластиковые – возник спрос на бризеры, поясняет Трубицын. Покупают их аллергики,

жители умных домов и поклонники новых технологий, говорит предприниматель. По оценкам Сергея Кофейникова, директора компании «Микроклиматика», в России в год жители умных домов покупают около 150 000 бытовых очистителей.

Процесс выпуска бризеров, как ни странно, ускорил производитель пластиковых окон БФК. Он, узнав о планах компании заняться борьбой с духотой, сам обратился в «Тион» с предложением совместно выпускать устройства, которые потом можно будет продавать в комплекте с пластиковыми окнами. БФК вложил около 30 млн руб. Через несколько лет «Тион» выкупил долю партнера в проекте вдвое дороже.

Собирают бризеры в Китае – в России Трубицын не нашел подходящего производителя. С 2015 г. размещением заказов на местных заводах и контролем качества занимается китайский офис «Тиона».

Выручка компании «Тион умный климат» (занимается бризерами) в 2015 г. составляла, по данным СПАРК, 159 млн руб., а в 2019 г. – уже 483 млн руб. В прошлом году продажи бризеров сравнялись с продажей медицинского оборудования, говорит Трубицын. У компании 1500 партнеров, которые продают бризеры. А с начала этого года, сказал Трубицын, устройства стали продаваться в сети «Леруа Мерлен». Представители сети на запрос «Ведомостей» не ответили.

Однако и разработки, и производство в Китае, и создание сбытовой сети для бризеров потребовали денег. И в 2014 г. Трубицын нашел инвестора – инвестиционную компанию «КСП капитал», которая приобрела 50% группы компаний «Тион» за несколько миллионов долларов. Половина денег пошла на новый перспективный проект по сбору климатических данных – умные метеостанции для мониторинга загрязнения воздуха. За два года с 2018 по 2020 г. в НИОКР было вложено около 200 млн руб.

УМНЫЕ МЕТЕОСТАНЦИИ

В 2018 г. предприниматели создали отдельный стартап CityAir. Он выпускал системы сбора данных о составе атмосферного воздуха с портативных метеостанций.

Соинвестором проекта стал производитель сенсорных датчиков – компания «Унискан», ее возглавляли старые знакомые Трубицына по Академгородку, они делают портативные станции («железо»). А разработку софта взяли на себя сотрудники «Тиона». «КСП капитал» также вложил в CityAir \$1 млн, получив 50% компании. Другая половина принадлежит Трубицыну.

За год «Унискан» разработал прототип станции со всеми датчиками, потом несколько месяцев ушло на экспериментальные испытания и регистрацию станции как измерительного прибора в Росстандарте. CityAir также получила лицензию Росгидромета на метеорологические измерения.

Главными потенциальными потребителями экологических данных являются муниципалитеты и правительство в лице Минприроды или Минцифры. Кроме того, CityAir предлагает свои умные метеостанции строителям зеленых домов и системным интеграторам умных городов. Сегодня по стране установлено около 150 аналитических станций CityAir. В числе основных партнеров – министерства экологии Московской и Челябинской областей.

Самый крупный госзаказ – от министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Сахалинской области на 16,5 млн руб., CityAir мониторит качество воздуха в 34 точках на Сахалине.

А в 2019 г. CityAir стала подрядчиком в проекте «Мегафон-экология». Стартап провел пилотные испытания в Нижнем Новгороде, Дзержинске, Туле, Калининграде и поставляет станции «Мегафону». Как рассказал Павел Захаров, директор по маркетингу корпоративного бизнеса «Мегафона», у компании есть своя цифровая платформа для мониторинга экологической обстановки в реальном времени, и он подтвердил, что CityAir стала ее партнером в конце 2019 г.

О перспективах рынка, на котором подвизается CityAir, можно судить хотя бы по финансированию нацпроекта «Экология». На проект «Чистый воздух» в составе «Экологии» планируется в 2019–2024 гг. выделить 480,5 млрд руб. ■

Где искать идеи для открытия бизнеса

Шесть источников идей, которые помогут начать свое дело

Дарья Бурлакова
для Ведомостей

Предприниматели не всегда осознают, что сподвигло их начать свое дело, показало исследование, инициированное Google. Было опрошено 3000 россиян в возрасте от 18 до 55 лет. 17% уверены, что обладают достаточными способностями, чтобы начать собственный бизнес. Авторы исследования проанализировали мотивы для начала бизнеса, барьеры, удерживающие людей от предпринимательства, необходимые ресурсы, а также обстоятельства, побудившие респондентов все же сделать первый шаг (триггеры). Оказалось, что те факторы, которые называют респонденты, и те факторы, которые для них важны, которыми они руководствуются на самом деле, заметно различаются. Авторы использовали специальную методику для выявления различий между декларируемыми и истинными факторами.

Респонденты говорили, что для них главный мотив начать бизнес – это возможность повысить доходы (37%) и заняться любимым делом (20%). Но в действительности важнейшим мотивом для них является стремление к самореализации (40%).

То же самое получилось с событиями, которые заставили респондентов сделать первый шаг к предпри-

нимательству. Они сообщили, что к действиям их побудили финансовые проблемы (16%), отсутствие работы (11%), появление подходящей бизнес-идеи (10%) и мотивирующие истории успеха (7%). Но на самом деле бросить все и заняться бизнесом их заставило обретение подходящей идеи (59%). Большинство опрошенных признали, что стоящая идея важнее наличия стартового капитала. Вопрос в том, где искать такую идею. Чтобы определить источники идей, «Ведомости» изучили истории примерно 30 героев рубрики «Свое дело», а также нескольких других предпринимателей.

Мы нашли шесть основных источников идей. Первый – люди начинали бизнес в сфере, где прежде трудились по найму. Либо они превращали в бизнес свои хобби. Третий источник – личные наблюдения, позволившие выявить нерешенную клиентскую проблему. Предприниматели также копировали чужие успешные идеи с российского или мирового рынка. Некоторые, прежде всего люди с опытом работы руководителями или инвестиционными менеджерами, системно выбирали крупные, быстро растущие рынки либо незанятые ниши. Шестой источник – различные случайности: неожиданное знакомство, случайно

полученная информация и т. п., которые привели к открытию бизнеса. Результаты таких непредвиденных ситуаций тоже непредсказуемы. Какой же из пяти неслучайных способов наилучший для подбора жизнеспособной и финансово успешной концепции бизнеса?

ГДЕ РАБОТАЛ, ТАМ И БИЗНЕС

История сети салонов депиляции Sahar & Vosk началась в 2016 г. – с открытия студии в Уфе. Сейчас сеть салонов включает 92 точки в России, Европе и странах СНГ. Основатель сети Альбина Назарова прежде работала менеджером по продажам в фирме, которая поставляла оборудование в салоны красоты. Она заметила, что на рынке не хватает специализированных салонов по удалению волос, накопила денег и открыла первую студию.

Поиск идеи для бизнеса в сфере, которая уже хорошо изучена за годы работы по найму, – самый универсальный и надежный способ. Не нужно ничего изобретать, достаточно проанализировать свою отрасль, чтобы выявить проблемы и найти свое место на рынке, считает директор по работе с портфельными клиентами ФРИИ Сергей Негодяев.

Большинство героев рубрики «Свое дело» нашли идею для бизнеса именно в своей профессии. Гитарист открыл сеть музыкальных школ, коммерческий директор сайта, посвященного технике Apple, запустила интернет-площадку для торговли поддержанными айфонами. Бывший повар российского посольства в Сенегале открыл кулинарные курсы. А менеджер, 10 лет проработавшая в отделах персонала разных

компаний, открыла собственное кадровое агентство, а потом вместе с партнерами выпустила мобильное приложение для подбора массового персонала. Дизайнеры занялись выпуском кожаных кошельков, визитных карточек под старину, а радиоинженер начал собирать интернет-радиоприемники. Лучше всего развиваются проекты, где объединяются профессионалы из разных сфер, говорит консультант по маркетингу Денис Загрель.

КОПИРОВАТЬ ЧУЖОЕ

По данным исследования «Стартап барометр» за 2020 г., 69% российских IT-предпринимателей не придумывают ничего нового, а лишь копируют или улучшают уже работающие российские и зарубежные проекты. Только 20% опрошенных считают, что создали уникальный, не имеющий аналогов в мире продукт. Еще 8% взяли существующую разработку и применили ее на другом, нецелевом рынке.

Копирование зарубежных аналогов – лучший способ привлечения финансирования в проект. По словам директора дочерних фондов РВК Михаила Федотова, инвесторы охотно вкладываются в стартапы, которые имеют успешные аналоги, ведь потребность на рынке уже выявлена, а инструменты развития бизнеса протестированы.

В 2016 г. москвичка Мария Фейзрахманова уволилась с должности начальника отдела продаж, закупила цемент, песок и открыла студию Concrete Color, чтобы производить цветочные горшки из бетона для капусов. Идею для бизнеса девушка подсказал супруг – он случайно увидел

в интернете американскую фирму, которая делает эти необычные предметы интерьера. А в 2018 г. выручка студии составила 3,1 млн руб.

Правда, на погружение в тему у Фейзрахмановой ушел год. Оказалось, что горшки нужно делать не из обычного строительного бетона, а из специального архитектурного. Готовых смесей в российских строительных магазинах не было, первый год предпринимательнице пришлось разрабатывать подходящий рецепт бетона.

Среди героев «Ведомостей» предпринимателей, позаимствовавших чужие идеи, оказалось немного. Например, две молодые мамы наткнулись на статью о стартапе, выпускающем детские раскраски-плакаты. А два друга, полицейский и железнодорожник, которые не высыпались из-за переработок, узнали, что на Западе распространение получили капсулы для сна, и затем занялись импортом и производством таких капсул.

ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ

Швея Надежда Ильина как-то ехала с полугодовым сыном в поезде и вынуждена была постоянно следить, чтобы ребенок не упал с полки. И в 2008 г. она начала шить детские манежи из ткани – как раз для молодых матерей, путешествующих с детьми в поезде. Сейчас предпринимательница ежегодно продает около 8000 манежей. А создатель сервиса, помогающего пассажирам получать компенсации с авиакомпаний за задержку рейсов, придумал идею после того, как сам опоздал на важную встречу из-за задержки рейса.

Личные наблюдения и опыт часто позволяют выявить важную, но нерешенную клиентскую проблему. По словам Федотова, насущная проблема, с которой сталкивается много людей и за решение которой они готовы платить деньги, – хорошая основа для бизнеса.

Лучше всего основателям стартапов не гнаться за трендами, а обратить внимание на бизнес, связанный с реальной жизнью, говорит Загребель. Сейчас многие увлеклись IT-стартапами, а о сервисах, которые бы улучшали повседневную жизнь людей, мало кто думает. «Походите по району, посмотрите, что людям нужно, это мощный источник идей», – советует Загребель.

Однако таких примеров среди героев «Своего дела» немного. У банковского программиста, много лет просидевшего за компьютером, заболела спина. Он уволился с работы, уехал в Таиланд, где изучал тайский массаж. Вернувшись, он открыл кабинет тайского массажа для таких же офисных работников-страдалцев. А потом увлекся здоровым питанием и придумал мороженое без молока.

ХОББИ

Переводчица Анастасия Березенец с детства интересовалась японской культурой и начала печь японские вафли и продавать на вынос. За четыре года ей удалось открыть несколько кафе в Санкт-Петербурге. В 2018 г. выручка одного кафе составляла около 18,5 млн руб.

Многие предприниматели – герои «Ведомостей» превратили хобби в бизнес. Бывший бухгалтер, 20 лет увлекавшаяся игрой на бильярде, открыла школу бильярда. А ин-

КАК ОСНОВАТЕЛИ ОЦЕНИВАЮТ ИННОВАЦИОННОСТЬ СВОЕГО ПРОДУКТА

(% респондентов)



ИСТОЧНИК: «СТАРТАП БАРОМЕТР»

женер-строитель, горнолыжник и сноубордист, разработал модель электрического снегохода. В 2018 г. он продал 15 таких снегоходов по цене от 170 000 до 300 000 руб.

«Я знаю бывших банкиров, которые стали кондитерами или производителями штор. Из этого не обязательно вырастает большой бизнес. Но люди зарабатывают себе на жизнь, обеспечивают свои семьи и счастливы», – рассказал Федотов.

Обычно хобби не получается превратить в бизнес, способный значительно вырасти. Например, очень много людей делают домашнюю выпечку. Они зарабатывают и получают прибыль, но проблема в том, что их бизнес не масштабируется, количество клиентов не растет, говорит Негодяев.

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Некоторым было все равно, чем заниматься, главное – чтобы рынок был большим, быстро развивался или чтобы ниша была не занята. Обычно это управленцы, выходцы из инвестиционных

и консалтинговых компаний. Они проводят тщательный анализ рынков. Примеров подобного системного поиска среди героев «Своего дела» единицы. Такие стартапы развиваются быстрее всего. Например, сервис доставки продуктов из супермаркетов Instamart был основан в 2016 г. тремя выходцами из Goldman Sachs. Они проанализировали рынок услуг доставки продуктов из магазинов, выбрали аналогичную модель – американский сервис Instacart, хотя потом модель пришлось изменить. Чистая выручка сервиса в 2018 г. составила 200 млн руб.

Идея сама по себе не гарантирует успеха, уверен руководитель акселератора MTS StartUp Hub Дмитрий Курин. Нужна правильная реализация. Более половины предпринимателей через три года после старта бизнеса так и не начинают продажи, отметил венчурный инвестор Алексей Соловьев. Выживаемость зависит от умения основателей получить деньги на развитие и собрать команду специалистов, способную эту идею реализовать, уверен Загребель. ■

Как заработать 120 млн руб. на смесях из рыбы и овощей

Столичные гастрономические ярмарки помогают раскрутить любую экзотическую идею

Елена Федотова
Ведомости

→ **НАЗВАНИЕ
КОМПАНИИ:**
Soul in the Bowl

→ **ОТРАСЛЬ:**
общественное питание

→ **ПРОДУКТ/
УСЛУГА:**
блюда гавайской кухни
в мисках

→ **ВЫРУЧКА:**
120 млн руб. в период
со второго полугодия
2018 г. по декабрь
2019 г.

Идею для бизнеса Андрей Филичев и Екатерина Холопова почерпнули в новостях Bloomberg. 32-летний Филичев трудился креативным директором в небольшом рекламном агентстве, а 28-летняя Холопова, инженер по образованию, работала консультантом в международной компании. Они прочитали, что в США начался бум салатов и закусок в картонных мисках. Этот тренд неизбежно дойдет до России, подумали Холопова и Филичев. Они протестировали идею на гастрономических фестивалях столицы, сами стояли у плиты. Готовили смузи и гавайские закуски – так называемые поке, популярные у серферов. Это сырая рыба в маринаде и овощи, нарезанные кубиками и выложенные в общей посуде по отдельности, без перемешивания.

И в 2018 г. Холопова и Филичев уволились с работы и открыли кафе Soul in the Bowl. В I квартале 2020 г. у партнеров была уже целая сеть: фабрика-кухня и три точки на фудмаркетах – в «Москва-сити», в гастрономическом квартале «Депо» и на фудкорте универмага «Цветной». За

1,5 года выручка составила 120 млн руб. Предприниматели, как и весь общепит, пострадали от ограничительных мер в период пандемии, но компенсировали часть потерь, переключившись на доставку заказов.

СУП ИЗ СМУЗИ

Основа меню Soul in the Bowl – поке и смузи. Холопова и Филичев попробовали их в отпуске, во время поездки в Азию в 2016 г. На Бали им понравились смузи, украшенные кусочками ягод, бананов, орехами, злаками и др. Разливали его как суп, прямо в миски (блюдо называется смузи-боул от английского bowl – «миска»). По вкусу смузи-боулы напоминали подтаявший сорбет, рассказывает Холопова. На Бали смузи в мисках пользуется спросом, оно охлаждает в жару и аппетитно выглядит на фотографиях. Но начинающие рестораторы засомневались, что в Москве кто-то будет покупать такой прохладительный десерт зимой. Холопова и Филичев стали искать блюдо, которое могло бы стать основным в меню. Они съездили в Сингапур и Малайзию

(в статье Bloomberg говорилось, что там тоже популярны поке) и попробовали эту сытную гавайскую закуску, которую также подают и как основное блюдо. Это то, что нужно, решили Холопова и Филичев.

Сейчас в меню Soul in the Bowl два смузи-боула (с лесными ягодами и шоколадом) и шесть вариантов поке: с тунцом, тунцом и манго, лососем, креветками, тофу и курицей. Чаще всего покупают миски с тунцом и лососем. Приготовление простое, но важно найти нужное сочетание ингредиентов. Тунца подают вместе рисом, битыми огурцами, авокадо, водорослями нори и кинзой, к лососю полагается рис, бобы эдамаме, салат из капусты и моркови, огурец, имбирь, начос, водоросли нори и редис. Каждый рецепт Филичев и Холопова разрабатывали около двух месяцев методом проб и ошибок. Поке и смузи-боулы в порциях примерно по 300 г стоят 350–450 руб. Продажи смузи-боулов невелики – около 5% выручки. Женщины покупают их как десерт, мужчины – как порцию углеводов после тренировки, говорит Холопова.

ДОБРОВОЛЬЦЫ У ПЛИТЫ

Прежде чем открыть Soul in the Bowl, Холопова и Филичев испытали идею летом 2017 г. на «Маркете «Местной еды» – московском гастрономическом фестивале, который проводился с мая по октябрь каждые выходные. За шесть лет в нем приняло участие около 800 кулинарных проектов. Холопова и Филичев приготовили поке, сделали несколько фотографий блюда и вместе с описанием концепции послали их на почту,



которую нашли на сайте «Местной еды». На первое письмо им не ответили, но в конце концов организаторы пригласили ребят на отборочную дегустацию. Комиссия попробовала два вида поке и два смузи-боула и одобрила меню. Холопова и Филичев получили место на маркете на два дня. На закупку продуктов и аренду оборудования потратили около 150 000 руб. За прилавок и плиту встали сами ребята, брат Екатерины, подруга и муж подруги. Команда получилась разнородная: два инженера, менеджер, архитектор и экономист. По плану организаторов ребята должны были продать около 600 порций. С погодой повезло, вспоминает Холопова. Все выходные у палатки с поке и смузи-боулами толпились покупатели. Но к концу уикенда стало ясно, что с расчетами вышла промашка. Начинающие рестораторы не успевали обслуживать клиентов и продали только 400 порций. Продукты были закуплены из расчета на 600 человек, излишки пришлось выкинуть, вспоминает Холопова.

ПРИРАВНЯЛИ К ФУДТЕХУ

Осенью 2017 г. сотрудничество Холоповой и Филичеву предложил гастромакет «Обед буфет». За процент с продаж он предоставил оборудование, место на кухне и возможность протестировать свою идею в режиме семидневки и в разных локациях. На кухнях «Обед буфета» предприниматели проработали три месяца – по месяцу в заведениях на Новом Арбате, в «Москва-сити» и бизнес-центре на «Войковской». К 2018 г. Холопова и Филичев созрели для открытия собственного кафе. Но денег не было, и ребята стали искать инвестора, который бы вложил в их проект \$300 000.

В 2018 г. они подали заявку в платный ресторанный инкубатор «Местной едь». Самая дорогая программа стоила около 50 000 руб. Холопова и Филичев вместе с основателями других стартапов должны были выступать с презентациями перед приглашенными инвесторами. На встречу приехали бизнес-ангелы Алексей Менн и Борис Жилин. Куратор предупредила Холопову и Филичева, что их шансы заинтересовать инвестора невелики – те искали фудтех-проекты. «Мы выступали, ничего не ожидая», – говорит Холопова. Но Менну и Жилину проект понравился. В портфеле Менна около 15 стартапов. По его словам, проект Soul in the Bowl выглядел убедительно: рецептура и упаковка были проверены на гастрономических фестивалях, цены протестированы в реальных условиях, еще до запуска идея была раскручена в соцсетях, образовалась своя аудитория, которая готова специально приезжать за поке.

ПРЕЦИЗИОННЫЙ КУБИК

В июле 2018 г. Холопова и Филичев наняли 10 человек, открыли фабрику-кухню и кафе на фудкорте бизнес-центра «Город столиц» в шаговой доступности от четырех небоскребов в «Москва-сити». Место под кафе выбирали, чтобы находиться ближе к целевой аудитории – офисным сотрудникам в возрасте 25–35 лет с доходом средним и выше среднего.

Холопова полгода безуспешно обзванивала управляющие компании офисных центров в «Москва-сити», пока ей не повезло. Она позвонила как раз в тот момент, когда с фудкорта съезжал арендатор. Арендная плата, рассказывает она, составляет 10 000 руб. за 1 кв. м в месяц.

До пандемии проходимость фудкорта в бизнес-центре «Город столиц» в месяц в среднем составляла 30 000 человек, по словам Холоповой. Это хороший трафик, говорит Андрей Петраков, гендиректор консалтинговой компании Restcon. По расчетам Петракова, выручка кафе Soul in the Bowl составляет 5 млн руб. в месяц. По словам создателей, Soul in the Bowl прибыльно с первого месяца.

Черновая работа (разделка лосося, разморозка тунца и приготовление соусов) выполняется на фабрике-кухне, подальше от глаз посетителей. На виду у посетителей только варят крупу и поджаривают курицу и выкладывают ингредиенты в миски. Чтобы соответствовать новому месту, пришлось заняться оптимизацией процессов. Предприниматели подсчитали, что на сборку блюда должно

уходить не более 30 секунд. Пришлось переставить контейнеры с продуктами, чтобы до них было удобно дотянуться, и закупить школьные линейки для сотрудников. Ингредиенты пока должны быть нарезаны кубиками по 1,5 x 1,5 см, но повара режут кубики то помельче, то покрупнее, рассказывает Холопова. Вот тут и понадобились школьные линейки.

ОДИН, ДВА, ТРИ

В феврале 2019 г. Холопова и Филичев открыли вторую точку Soul in the Bowl – в гастрономическом квартале «Депо» на Лесной улице, популярном у аудитории Soul in the Bowl месте. А в сентябре 2019 г. открылось третье кафе Soul in the Bowl – на фудкорте «Брикет маркет» в торговом центре «Цветной». Вся команда в конце 2019 г. составляла 35 человек. Рост объемов позволил сократить издержки. Предприниматели начали покупать лосося прямо на торгах на Фарерских островах. Это позволяет экономить на закупках примерно 15%.

Чтобы получить выручку в 5 млн руб. в месяц, каждое кафе должно было обслуживать около 270 посетителей в день со средним чеком 600 руб. В трех точках Soul in the Bowl бывало примерно 1000 клиентов в день, средний чек составлял 550–700 руб., говорит Холопова. По оценкам генерального директора Restconsult Сергея Миронова, операционная прибыль до выплаты аренды у Soul in the Bowl может составлять 60%.

Петраков объясняет хорошие показатели Soul in the Bowl качеством

продуктов и выгодным расположением, а не популярностью гавайской кухни. Мода обычно сохраняется до пяти лет, а затем или вырастает поколение, которое привыкло к продукту и продолжает его заказывать (как это произошло с пищей), или продукт постепенно забывают, говорит Петраков.

ГАВАЙИ НА ДОМУ

В пандемию COVID-19 два заведения были закрыты, уцелела одна точка в гастрономическом квартале «Депо», которая перестроилась на доставку заказов. За первые две недели самоизоляции число заказов и выручка сети упали на 70–80%, сейчас гавайские закуски заказывают на 30% реже, чем в прошлом году. Все площадки пошли навстречу рестораторам и снизили арендные платежи: предоставили скидки или оставили только эксплуатационные платежи, рассказывают предприниматели. Холопова и Филичев подали заявки на все возможные субсидии. Но получить смогли только субсидию на компенсацию расходов за маски и перчатки. По всем остальным находилась формальная причина для отказа, говорит Холопова. Так, в начале марта из кафе по собственному желанию уволилось несколько сотрудников. В итоге в апреле в Soul in the Bowl работало 89% персонала. А условием получения субсидии было сохранение 90% штата, отмечает Холопова. Предприниматели надеются, что, если не будет второй волны, дела постепенно наладятся. ■

Как **начинать бизнес** в неблагоприятных условиях

Если стартап находится там, где нет ни инвестиций, ни состоятельных клиентов, ни кадров, это вовсе не значит, что он обречен

Алекс Лазаров

Harvard Business Review
Россия

■ Стартапы, работающие в не самых благоприятных условиях – не в Кремниевой долине, а там, где трудно найти капитал, кадры и экономические потрясения случаются чаще, – сталкиваются с особыми трудностями. Тем не менее многие из них становятся суперзвездами, полагаясь лишь на собственные силы. Секрет их успеха – в сбалансированном подходе к росту, сосредоточенности на насущных проблемах и долгосрочных инвестициях в кадры. У этих инноваторов есть чему поучиться компаниям разных размеров и из разных регионов, включая и Кремниевую долину.

СБАЛАНСИРОВАННЫЙ РОСТ

■ В Кремниевой долине многие стартапы привыкают ежемесячно прожигать миллионы долларов венчурного капитала в амбициозной погоне за ростом и нередко субсидируют затраты пользователей, чтобы увеличить клиентскую базу. Они исходят из того, что на конкурент-

ном рынке, где победитель получает все, доходы компании начнут экспоненциально расти, как только ей удастся занять доминирующее положение, а прибыльность рано или поздно преодолет нулевую отметку и затем будет быстро увеличиваться.

Но если для фирм из Кремниевой долины растрачивать капитал вполне приемлемо, то инноваторы, полагающиеся лишь на себя, едва ли могут себе позволить терять деньги на каждом клиенте. Это не значит, что они не пытаются масштабировать бизнес, – многие из этих компаний извлекают выгоду из тех же сетевых эффектов, которые привели к успеху гигантов Кремниевой долины. Но они стараются избегать рискованного подхода «вырасти или умереть». Вместо этого они делают упор и на рост, и на прибыльность, предусматривают в своей бизнес-модели способность к восстановлению, с самого начала берут плату за создаваемую ценность и думают о долгосрочной перспективе.

Майк Эванс, один из основателей сервиса по доставке еды Grubhub (стартап на Среднем Западе), рассказывал, что, когда фирма только начала работу, он и другие менеджеры отказались от того, что он называет «тщеславными метриками роста». Вместо этого на каждом этапе привлечения средств они старались убедиться в жизнестойкости бизнеса (принесит ли он прибыль или начнет приносить ее при небольшом урезании затрат). С первых дней существования компания назначала ресторанам комиссию с каждой продажи, а потребители оплачивали доставку. Когда Grubhub решила подключить сторонний капитал, ей удалось привлечь довольно скромные средства. В 2014 г. компания стала публичной; сегодня она оценивается более чем в \$6 млрд.

Даже компании на развивающихся рынках, обслуживающие очень бедных клиентов, с самого начала берут плату за услуги, а не субсидируют бизнес в ожидании масштабирования. У них есть такая возможность, поскольку существующие решения зачастую настолько плохи, что клиенты готовы платить за надежный, безопасный и полезный продукт. Рассмотрим пример Zoopa – стартапа из Замбии, узнаваемые лаймово-зеленые киоски которого можно увидеть на улицах многих африканских городов. Компания оказывает базовые финансовые услуги клиентам, не имеющим банковского счета, и рекламирует свой продукт словами «легко, быстро, безопасно» – а вовсе не «бесплатно» или «дешево». Она

помогает осуществлять денежные переводы людям, не располагающим большими средствами, но ее клиенты охотно платят за сервис, которому доверяют. Несмотря на то что более 60% населения Замбии живет за чертой бедности, у Zoopa свыше 1 млн клиентов, и компания уже работает и в других африканских странах.

Чтобы построить с нуля целую отрасль, нужны время и стойкость, поэтому концепция «роста любой ценой» здесь нежизнеспособна. Одна из ведущих технологических инноваций, появившихся в Кении, – M-Pesa, платформа, позволяющая пользователям отправлять и получать деньги через мобильные телефоны. Кроме того, она дает людям доступ к другим финансовым продуктам благодаря сети, объединяющей более 100 000 агентов. Для клиентов M-Pesa сама идея обладания деньгами не в виде наличных была абсолютно новой. Для них было немыслимо отдать деньги незнакомому человеку под обещание, что он перешлет их получателю с помощью мобильного телефона. Чтобы решить эту проблему, M-Pesa пришлось вложиться в обучение потребителей.

Существует представление о Кремниевой долине, согласно которому стартапы стремятся быстро разработать минимально жизнеспособный продукт, привлечь инвестиции, а затем постепенно устранять недоработки. Но более взвешенный подход к росту не препятствует инновациям. Рассмотрим историю Qualtrics – стартапа из Прово (штат Юта),

начавшего работу в 2002 г. В первые годы существования компания располагалась в подвале дома одного из основателей. Для развития использовалась собственная прибыль, а не внешний капитал. Дело было не только в нехватке средств, но и в особом взгляде основателей на инновации – с прицелом на долгосрочную перспективу. Изначально Qualtrics предоставляла школам доступ к инструментам онлайн-опросов. Со временем в отсутствие давления со стороны инвесторов компания усовершенствовала продукты и услуги и адаптировала их для крупных корпоративных клиентов.

Только после 10 лет развития за счет собственных средств, став уже весьма успешной компанией, Qualtrics наконец привлекла внешние инвестиции. Один из ее основателей – гендиректор Райан Смит говорит об этом так: «Эта игра длилась не пять лет, а 20. Наши дела с самого начала шли неплохо, но действительно серьезный прорыв мы совершили между 13-м и 17-м годами, когда переориентировались на крупный бизнес». Смит считал крайне важным давать новым инициативам время на созревание. «На все требовалось гораздо больше времени, чем мы предполагали. Ключевые качества в такой ситуации – гибкость и умение ждать», – говорит он. В 2019 г. Qualtrics была приобретена SAP за \$8 млрд.

У сбалансированного подхода есть свои преимущества. Волна неудачных выходов на IPO и скандалов в Кремниевой долине с участием

избалованных основателей и руководителей фирм высветила проблему «эффекта фуа-гра» (так она была названа в статье The New York Times), когда накачанные капиталом стартапы рушатся, не выдержав чрезмерного роста.

Венчурные инвестиции помогают поддержать развитие стартапа в критические моменты. Но избыточная помощь может деформировать рынок. Исследование PitchBook продемонстрировало, что одни из наиболее высоких показателей отдачи от венчурных инвестиций в США наблюдаются на Среднем Западе – отчасти потому, что там компании привлекают такой капитал в меньших количествах. В другом исследовании, проведенном AllWorld Network (в числе ее основателей – профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер), делается вывод о том, что у предпринимателей на развивающихся рынках коэффициент выживаемости выше, чем в среднем по США.

РЕШЕНИЕ НАСУЩНЫХ ПРОБЛЕМ

Среди стартапов, полагающихся только на себя, непропорционально много таких, услуги которых нацелены на удовлетворение универсальных человеческих потребностей. Особенно это касается компаний на развивающихся рынках. Исследование Village Capital показало, что в США почти из 300 стартапов-«единорогов» только 18% делают ставку на медицину, питание, образование, энергетику, финансовые или жилищные услуги. Изучив

ведущие стартапы в Латинской Америке, Африке и Юго-Восточной Азии, я выявил гораздо большее число компаний (до 60% в Африке), нацеленных на базовые потребности людей.

Предлагая базовые услуги, компания становится необходимой клиентам, прежде не охваченным подобным сервисом. Рассмотрим пример OkNi – IT-стартапа, занимающегося созданием почтовых адресов. Около 50% мирового населения живет в трущобах, фавелах, бараках и других местах, где власти не присвоили официальных названий улицам и не пронумеровали дома. Для решения этой проблемы OkNi предлагает создаваемые посредством краудсорсинга цифровые адреса – уникальные комбинации, составленные из координат GPS, фотографий мест и их текстовых описаний. Самые разные партнеры (ресторанные сети, продавцы бытовой техники, коммунальные службы) могут за небольшую плату получить доступ к базе данных. Когда они ищут адрес, им даются пошаговые указания, как добраться до нужной GPS-точки; затем они могут найти конкретный дом по фотографиям и подробным описаниям.

Даже в существующих отраслях предприниматели часто находят новые способы улучшить жизнь людей. Например, стартап из Дели Rivoго сосредоточился на индийской логистической системе. Автомобильные, железнодорожные и морские грузоперевозки в Индии на 30–70% дороже, чем в США; они обходятся индийской экономике примерно

в \$45 млрд в год. Кроме того, из-за неэффективной системы в стране ощущается острая нехватка водителей. Водитель может потратить несколько дней на дорогу к пункту назначения и по прибытии выяснить, что на обратный путь грузов нет.

Чтобы изменить систему, Rivoго использует логистическую модель, в которой центральное место занимают водители (их там называют пилотами). Вместо того чтобы проделывать весь путь до пункта доставки, пилот за 5–6 часов довозит груз до транзитного пункта. Другой пилот продолжает доставку до следующего транзитного пункта – и так далее до места назначения. Каждый пилот обменивается грузами со следующим пилотом цепочки и везет новый груз туда, откуда приехал; там товар в очередной раз передается следующему водителю. Благодаря сложной системе таких цепочек пилоты в Rivoго не только каждый день возвращаются домой, но и больше зарабатывают: компания инвестирует в системы отслеживания перевозок и планирования спроса, поэтому грузовики ездят регулярнее и с большей загрузкой, а зарплата водителей растет. К осени 2018 г. в сети Rivoго было около 10 000 грузовиков, обслуживавших поставщиков более 500 микрорынков; компания расширила набор логистических услуг, включив в него складское хранение, посреднические услуги и предоставление торговых площадок.

В том, чтобы начать по-новому удовлетворять базовые потребности людей, есть свои преимущества.

Рынок – а значит, и доход – может быть огромным: представьте себе миллиарды объектов без адресов, доступные OkHi, или миллиарды людей без банковских счетов, которые могут стать клиентами M-Pesa. Первопроходцы часто замечают, что, как только им удается завоевать доверие людей, клиенты начинают охотно соглашаться на дополнительные платные услуги, более рентабельные для платформы. Индонезийская компания Gojek начинала с приложения для поиска пассажиров для дешевых мототакси. У первых пользователей зачастую не было банковских карт, и они расплачивались наличными. Поскольку именно Gojek познакомил многих клиентов с онлайн-сервисами, ее платформа стала идеальной площадкой для различных финансовых услуг. Сегодня водители выступают в роли «живых банкоматов»: с их помощью пассажиры делают вклады и снимают деньги через GoPay – мобильную платежную систему, созданную Gojek. Клиенты могут использовать GoPay и для платежей, и для накоплений. Помимо финансовых продуктов приложение предлагает более 20 видов услуг, включая доставку еды, грузоперевозки, запись к врачу и на массаж, оплату мобильной связи. «По утрам мы отвозим людей на работу, – рассказывает основатель Gojek Надим Макарим. – В обед мы доставляем им еду, потом возем их обратно домой. Вечером привозим им продукты и готовую еду. А в остальное время мы обеспечиваем интернет-торговлю, предоставляем финансовые и другие услуги».

ИНВЕСТИЦИИ В КАДРЫ ПО ВСЕМУ МИРУ

Кремниевая долина располагает богатейшим кадровым резервом. Каждый год Стэнфорд и Беркли выпускают по 1500 технических специалистов, которые пополняют и расширяют ряды 150 000 программистов и разработчиков ПО в Калифорнии. Нежелательным следствием этого стала высокая текучесть кадров в Кремниевой долине и других инновационных кластерах, и она уже учитывается здесь в бизнес-моделях. Компании исходят из того, что работники взаимозаменяемы: высококвалифицированных специалистов в избытке, как и рабочих мест, а потому высокая текучесть принимается как данность.

Однако за пределами инновационных кластеров подбор кадров – общая головная боль. Опрос 628 предпринимателей из развивающихся стран показал, что 75% из тех, чьи компании демонстрируют быстрый рост, считают дефицит кадров главным препятствием для бизнеса. Некоторые инноваторы, полагающиеся только на себя, решают эту проблему, создавая распределенную сеть сотрудников и задействуя лучших специалистов из разных уголков мира. Организация работы в полностью удаленном режиме (крайняя форма такой сети) все чаще практикуется стартапами за пределами Кремниевой долины.

В числе первых такой подход применила Zapier – компания из Миссури, занимающаяся автоматизацией веб-сайтов. В ней работает

250 сотрудников, которые живут в 25 американских штатах и 17 разных странах. Уэйд Фостер, один из основателей компании и ее гендиректор, говорит, что у этой стратегии есть серьезное преимущество: «Вы получаете доступ к кадровому резерву всего мира. Если же вы ограничитесь радиусом 30 миль от головного офиса, то обрекаете себя на долгие и трудные поиски специалистов». В первый же год работы Zapier по системе распределенного штата число заявлений на вакансии выросло на 50%, а коэффициент удержания персонала повысился.

Основатели компании Zola, которая обеспечивает солнечной энергией не охваченные электросетями дома в Африке, долго выбирали подходящее место для запуска бизнеса. В Танзании, где компания начинала свою работу, не хватало необходимой инфраструктуры и кадров. Нужные специалисты по батареям и солнечным панелям находились в Кремниевой долине. Кроме того, аппаратные компоненты нужно было завозить из Азии. Поэтому основатели компании распределили операции по всему миру: первоначально продукт разрабатывался в Танзании, в непосредственной близости к пользователям, затем НИОКР перенесли в Сан-Франциско, производство разместили в Азии, контроль над операциями – в Амстердаме, а распространяется продукция в Африке.

Другие компании в ответ на дефицит готовых специалистов делают упор на подготовку кадров. Shopify, компания из Оттавы, создающая ПО

для онлайн-магазинов, запустила совместно с близлежащим Карлтонским университетом учебную программу для разработчиков, в которой традиционное обучение сочетается с производственным. За четыре года студенты получают полное высшее образование в области информатики и набирают около 4500 часов опыта работы в Shopify. Компания покрывает все расходы на обучение и выплачивает студентам зарплату за отработанное время. Каждому выпускнику предлагается штатная должность в Shopify. Хотя программа была запущена лишь недавно, она выглядит перспективной. Впечатляет и гораздо более сбалансированный гендерный состав студентов: в последних наборах 50% студентов – женщины, тогда как в среднем на IT-специальностях их менее 20%.

Благодаря тому что такие инноваторы гораздо активнее инвестируют в поиск и обучение персонала, у них складываются более прочные отношения с наемными сотрудниками. Бриттани Форсайт, старший вице-президент по кадрам Shopify, объясняет: «В отличие от компаний из Сан-Франциско, где квалифицированных специалистов в избытке и, как следствие, люди постоянно переходят из одной фирмы в другую, мы хотим, чтобы наши сотрудники знали, что здесь они могут получить работу на всю жизнь. Мы даем им понять: если вы вкладываетесь в компанию, мы готовы инвестировать в вас».

И наконец, инноваторы, полагающиеся только на собственные силы, по-особому подходят к удержанию



Алекс Лазаров – венчурный инвестор, адъюнкт-профессор Института международных исследований в Миддлбери и член Совета по международным отношениям

сотрудников, уделяя меньше внимания бонусам и больше – стимулам, поддерживающим такие ценности, как глобальное общение. Штаб-квартира Branch – компании, выдающей микрокредиты клиентам из развивающихся стран, – расположена в Кремниевой долине, но фирма позволяет сотрудникам работать в любом из ее многочисленных офисов по всему миру и оплачивает перелеты между ними. Благодаря этому сотрудники лучше интегрируются в региональные коллективы, знают своих коллег из разных стран и разбираются в тонкостях местных рынков. Basecamp – стартап со штаб-квартирой в Чикаго, персонал которого почти полностью работает удаленно, – ежегодно предлагает сотрудникам путевки, чтобы у тех была возможность побыть с семьей и попутешествовать.

Главный финансовый инструмент удержания сотрудников, используемый компаниями в Кремниевой долине, – опционы на покупку акций. Но этот подход плохо работает в других местах – отчасти потому, что выход из инвестиций (в ходе IPO или поглощения фирмы более крупной компанией) требует там больше времени и слабо отработан. Мой анализ стартапов из Азии, Африки и Латинской Америки показал, что в среднем выход из инвестиций занимает 13 лет – примерно вдвое больше, чем

в Кремниевой долине (хотя среди тамошних «единорогов» время выхода из инвестиций тоже увеличилось). Сложность еще и в том, что на развивающихся рынках механизм действия опционов не всегда понятен наемным сотрудникам, а кое-где для этого даже нет законодательной базы. В результате многие основатели фирм экспериментируют с новыми моделями собственности для сотрудников, более подходящими к условиям фронтальных рынков.

Линдси Хэндлер, возглавлявшая Fenix International – энергетический стартап из Уганды, создала фантомные акции под названием «Пламя Феникса». «Многих из наших работников в Африке никак нельзя было назвать богатыми, – рассказывает Хэндлер. – И все же они хотели инвестировать свои сбережения в компанию». Подход с «Пламенем Феникса» больше похож на прямое участие в акционерном капитале, чем на опционы: он проще для понимания и приносит выгоду сотрудникам, даже если компания не демонстрирует экспоненциального роста. Хэндлер обеспечила «Пламенем Феникса» всех сотрудников, включая монтажников в отдаленных угандийских деревнях. Акции принесли финансовую выгоду многим людям, когда позднее компания была продана французскому энергетическому гиганту Engie. ■

ИСТОРИИ УСПЕХА





АЛРОСА

С самого детства у меня была мечта работать в АК «АЛРОСА» (ПАО), поскольку «АЛРОСА» – одна из лидирующих Компаний по добыче природных алмазов в Мире и лицо нашей Республики Саха-Якутии. По жизни придерживаюсь двух критериев: «Где родился – там и пригодился» и технологическая развитость Компании.

отдела по новой технике и техническому перевооружению УГОК.

В августе 2018 стал начальником участка буро-взрывных работ ГДК «Верхне-Мунское». Работа требует ответственности, тщательного анализа с выводами по улучшению и оптимизации, также самосовершенствования за счет развития технологий.

→ **ФИО:**

Геннадий Фёдоров

→ **ВОЗРАСТ:**

31 год

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**

МГГУ, горный инженер, специализация «взрывное дело»

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**

Начальник участка буро-взрывных работ

→ **СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ:**

9 лет

В 2011 году, после окончания Московского государственного горного университета посчастливилось попасть в «АЛРОСА». Был принят взрывником на участок взрывных работ карьера «Удачный» Удачинского горно-обогатительного комбината.

Принимаю участие в разработке рационализаторских предложений, участвовал в техническом перевооружении цеха, новые идеи и разработки высоко ценятся руководством Компании и оперативно внедряются в технологические процессы.

С первых дней работы интенсивно вникал в производственную деятельность и в общественную жизнь своего участка и цеха, хотелось укрепить полученные в университете теоретические знания на практике, заявить о себе, как об активном и квалифицированном сотруднике. В реализации этого мне помог опыт наставников – руководителей профессионалов с большой буквы и разнообразные социальные, корпоративные молодежные программы «АЛРОСА».

Благодаря АК «АЛРОСА» получил возможность бесплатно обучиться в корпоративных программах: «Производство 2.0» и «Потенциал «АЛРОСА».

В 2020 стал лауреатом премии «Л.Л. Солдатова» в номинации «Основное производство». Рад, что руководство Компании достойно оценивает труд и поддерживает молодых специалистов.

С августа 2012 года был переведен горным мастером участка ВР, неоднократно назначался исполняющим обязанности заместителя начальника участка, начальника участка, начальника производственно-технического бюро, заместителя начальника производственно-технического

Век развития цифровых технологий и улучшения менеджмента необходимо идти в ногу со временем, вкладываться в развитие себя, познавать инновации, но тем временем не забывать о человеческих отношениях, постоянно вести диалог с работниками, искать и помогать реализовываться новым сотрудникам. ■

Понятие успешности у каждого свое, но говоря однозначно, успехом называют положительный результат достижения цели.

«АЛРОСА» – это Компания, которая может тебе дать простор в реализации себя, главное – не упустить свой шанс!

В Компанию я устроился в 2011 году, когда вернулся в г. Удачный после окончания Оренбургского государственного университета. Работал электромонтером участка электропривода на обогатительной фабрике №12, где я приобрел большой багаж знаний и практических навыков. Накопленный опыт работы позволил мне в 2016 году занять 1 место в конкурсе на звание «Лучший электромонтер АК «АЛРОСА». Именно с этого момента моя карьерная лестница понемногу начала подниматься вверх. Я стал всё чаще исполнять обязанности начальника участка энергетических и механических служб. Особенно ответственным был опыт замещения в период летней остановки фабрики на ремонт, когда от качества выполненных работ зависит дальнейшая работа обогатительного комплекса в течение следующего года.

Также в период работы на Обоганительной фабрике №12 Удачинского горно-обогатительного комбината неоднократно исполнял обязанности председателя профсоюзного комитета. За добросовестный труд, вклад в развитие профсоюзного движения в Республике Саха (Якутия) и активную общественную позицию награжден благодарствен-

ным письмом Федерации профсоюзов Республики Саха (Якутия).

В 2018 году мне предложили должность Руководитель энергетической службы и после прохождения испытательного срока, утвердили на должность главного энергетика автобазы технологического транспорта №3 Удачинского горно-обогатительного комбината. Благодаря отличному коллективу всей автобазы я быстро освоился на новом месте и стал внедрять на производстве новое современное оборудование и вносить рационализаторские предложения по повышению энергоэффективности цеха.

В сотрудничестве с центром подготовки кадров АК «АЛРОСА» (ПАО) в 2019 году я возглавил сборную команду молодых специалистов Компании на Московском форуме «Вместе ярче», который проходил в рамках международного форума «Российская энергетическая неделя». На форуме мы вошли в тройку лидеров и получили дипломы III степени от заместителя министра энергетики Российской Федерации.

Активная молодежная политика Компании в сотрудничестве с центром подготовки кадров позволяют раскрыть свой потенциал, познакомиться с новыми людьми, которые влияют на твою жизнь и делают ее насыщеннее и интереснее.

Сейчас Компания на пути больших перемен и это время, когда можно добиться больших успехов, ведь «Удача – это постоянная готовность использовать шанс». ■



→ **ФИО:**
Павел Зотов

→ **ВОЗРАСТ:**
30 лет

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**
Оренбургский
государственный
университет

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**
Главный энергетик
Автобазы технического
транспорта-3
Удачинского Горно-
обогатительного
комбината

→ **СТАЖ РАБОТЫ
В КОМПАНИИ:**
9 лет

реклама





→ **ФИО:**

**Вадим
Городжанов**

→ **ВОЗРАСТ:**
37 лет

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**
Старооскольский
технологический
институт им. А.А. Угарова

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**
Директор по развитию
Бизнес-Системы
АО ОЭМК

→ **СТАЖ РАБОТЫ
В КОМПАНИИ:**
более 15 лет

Металлоинвест

■ В 2004 году, после окончания СТИ НИТУ МИСиС, я пришел работать электромехаником на одно из крупнейших предприятий Металлоинвеста – Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК), в Центральную электротехническую лабораторию. Через полгода работы был назначен инженером по наладке и испытаниям. Моя работа заключалась в программировании, наладке и настройке оптимальных режимов работы оборудования.

В 2009 году я сдал экзамен FCE на знание английского языка. Знание языка очень пригодилось для работы на ОЭМК – при реализации крупных проектов, таких как строительство машины непрерывного литья заготовок №6 и агрегата комплексной обработки стали №3. Было интересно взаимодействовать с иностранными специалистами, обмениваться профессиональным опытом с экспертами из разных стран.

Во время работы на ОЭМК я принимал участие в различных спортивных, культурных и научных мероприятиях Металлоинвеста. В 2016 году занял первое место в научно-технической конференции. Затем стал победителем первого корпоративного форума молодежных инициатив.

В 2017 году я прошел отбор для участия в проекте по развитию Бизнес-системы Металлоинвеста на Лебединском ГОКе. На протяжении восьми месяцев мы изучали и одно-

временно внедряли на производстве инструменты бережливого производства. За время работы над проектом мне посчастливилось познакомиться с множеством интересных, профессиональных людей. Я попал в совершенно незнакомую мне среду, что помогло получить новый опыт, развить профессиональные и личностные навыки.

По возвращении на ОЭМК моим долгом было поделиться приобретенными знаниями с работниками комбината в качестве руководителя проектной команды навигаторов в цехе отделки проката. В начале 2020 года мне предложили возглавить это направление на ОЭМК и стать директором по развитию Бизнес-системы.

Всем, кто хочет добиться успеха в Металлоинвесте, советую не бояться перемен и новых вызовов, смело идти к намеченной цели. Компания уделяет серьезное внимание профессиональному и личностному росту сотрудников. В Металлоинвесте созданы все условия для развития перспективных молодых работников – проходят различные научные конференции, корпоративные конкурсы, образовательные проекты, программы повышения квалификации.

Я уверен, что моя карьера в Металлоинвесте сложится наилучшим образом. Ведь по-другому и быть не может, когда ты работаешь в дружной команде профессионалов и единомышленников, мотивированных на успех. ■

реклама



Центр развития карьеры «Техноград»

СДЕЛАТЬ ВЫБОР

Как и многие школьники, на момент сдачи ЕГЭ я слабо осознавал ту ответственность, которая лежала на мне по выбору будущей профессии. Кроме того, мне не хватало понимания моих собственных способностей и интересов. Как итог: я закончил колледж по специальности «Бухгалтер-экономист», но к концу обучения понял, что работать в этом направлении не хочу. Меня привлекало все, что связано с IT-сферой, но я не обладал нужными навыками и не знал, с чего начать. Так я решил обратиться к консультантам по профориентации.

КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Центр развития карьеры «Техноград» мне посоветовали мои друзья, которые уже приезжали сюда на бесплатные тренинги. В «Технограде» такие мероприятия проводятся постоянно — по составлению резюме, подготовке к собеседованию, прокачке soft skills* и по трудоустройству. Я прошел профориентационное тестирование, которое подтвердило мой выбор IT-профессий. Тест также показал, что я могу работать и с людьми, как системный администратор, и самостоятельно, как программист. По результатам теста консультант подобрал мне программу обучения.

ЭТАПЫ ПРОФОРИЕНТАЦИИ

Центр развития карьеры предлагает групповые тренинги

и индивидуальные консультации. Я выбрал для себя персональную консультацию. Вместе со специалистом мы провели диагностику моих интересов и склонностей и определили наиболее подходящие профессии. Кроме того, консультант помог мне с выявлением карьерной мотивации и ценностей. Я получил отчет с рекомендациями по выбору профессии и личную консультацию психолога. Мне объяснили все тонкости составления резюме и сопроводительного письма, а также обучили эффективному поиску работы на job-порталах**. Последний практический навык мне особенно пригодился.

РЕЗУЛЬТАТ

Такой комплексный подход дал мне ориентир в жизни и показал, что все дороги открыты. Мне подробно объяснили, как нужно развивать навыки в дальнейшем и куда я могу пойти со своими знаниями прямо сейчас. Благодаря консультации я смог устроиться на работу по ранее не знакомой мне специальности в течение одного месяца! Я успешно проработал более полугода, получил огромный опыт и собираюсь двигаться дальше. Я рекомендую Центр развития карьеры всем, кто хочет освоить новую профессию, независимо от возраста, а также специалистам, которые хотят научиться эффективно продвигать себя на рынке труда. ■



→ **ФИО:**
**Максим
Карапетян**

→ **ВОЗРАСТ:**
20 лет

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**
среднее специальное

* Soft skills, или гибкие навыки — универсальные навыки, не связанные с определённой профессией или специальностью.

** Job — работа

реклама

ТЕХНОГРАД

**ИННОВАЦИОННО-
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ
КОМПЛЕКС**



→ **ФИО:**
Дарья Сенькина

→ **ВОЗРАСТ:**
33 года

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**
Электротехнический факультет Уральского государственного университета путей сообщения

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**
Заместитель начальника отдела Департамента управления персоналом

→ **СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ:**
более 10 лет

Российские железные дороги

■ Начиная с профессии электромеханика, а потом вместе с командой создала журнал, сайт и блог подразделения.

Изначально я лишь хотела продолжить семейную традицию работы в РЖД, поэтому поступила учиться на специальность сложную, интересную, ту, которая отвечает запросу человека, влюбленного в железные дороги с рождения – телекоммуникации и связь. Быть связистом в компании – значит находиться в центре новостей и событий. Опыт работы на разных позициях в этой профессии учит тебя быстро принимать решения, изучать новые тренды, понимать физику процесса передачи сигнала и быть внимательным к запросам внутренних и внешних клиентов. Кроме возможностей профессионального развития, смогла здесь реализоваться в нескольких сферах и внедрить свои идеи. Так на Свердловской железной дороге появились донорские акции связистов, а в Центральной станции связи – филиале ОАО «РЖД» – молодежное печатное издание со своим сайтом и блогом в инстаграм. В самом начале пути я устроилась в компанию электромехаником связи, работала на разном оборудовании, что могло мне легко освоить профессию инженера и стать руководителем отдела. А в 2020 году мне предложили из технической сферы перейти

в Департамент управления персоналом. Для меня это решение было непростым: новое место, другой город, незнакомая команда, принципиально отличающиеся задачи и функции, и все это во время «удаленки» – тот еще адреналин. Спасибо коллегам, они смогли меня поддержать и многому научить даже на расстоянии в 1700 км.

В РЖД мне дали все ресурсы и возможности и никогда ни в чем не ограничивали. Я училась самостоятельно принимать решения, находить единомышленников. Здесь легко найти себя и развиваться – в компании много талантливых сотрудников, амбициозные задачи и масштабные проекты.

В 2019 году благодаря победе в федеральном конкурсе «Лидеры России» с коллегами по Клубу победителей конкурса я взошла на Эльбрус. Горы учат тому, что маленькими шагами можно добраться до самой высокой вершины.

Также и в карьере – если захотеть и приложить усилия, обязательно реализуешься в желаемом направлении и получишь ценный опыт.

МОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПРИНЦИП:
«Делай, что нравится. С теми, кто вдохновляет. И для тех, кто тебя поддерживает». ■

Начинал слесарем по ремонту путевых машин, а теперь вместе с коллегами совершенствую систему управления РЖД.

Когда я начинал карьеру в РЖД, меня поразили высокие требования к качеству работы, технологичность и стремление к постоянным улучшениям. Я разделяю эти ценности: с опытом понял, что никакой талант не поможет победить, если ты не способен двигаться через не могу, тысячу раз совершенствуя знания и навыки. Наверное, поэтому я получил два образования и закончил три программы MBA, не говоря о многочисленных курсах. Не справится только тот, кто ничего не делает и ищет оправдания. Если прилагать усилия, то в РЖД открыт любой путь для карьеры.

Компания предоставляет сотрудникам все инструменты для раскрытия потенциала. Победа в одном из конкурсов РЖД дала мне возможность поступить в любую бизнес-школу мира. Я выбрал школу

INSEAD, долгое время занимавшую первую строчку рейтингов. Вместе с тем это был вызов для меня – нужно было за год в совершенстве выучить английский язык. Позже это помогло мне не только получить образование, но и пройти отбор для представления интересов РЖД в Международном союзе железных дорог. За эти два года я понял: если хочешь быть профессионалом, нужно мыслить не только в рамках своей работы, но и раскрывать возможности, которыми так полон мир.

В РЖД мне посчастливилось работать и раскрывать себя в разных сферах. Я был инженером, экономистом, международником, отвечал за внутренние коммуникации, а теперь участвую в совершенствовании системы управления холдингом.

МОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПРИНЦИП:

«Все можно улучшить, нужно только подумать, как. Смело внедряй новое, делай это быстро, а еще учишься – жадно, много и постоянно». ■



→ **ФИО:**
Григорий Козырь

→ **ВОЗРАСТ:**
41 год

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**
Петербургский университет путей сообщения, Стокгольмская школа экономики, INSEAD, Московская школа управления «Сколково»

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**
Начальник центра моделирования бизнес-процессов

→ **СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ:**
19 лет

реклама





ФосАгро

БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМ ВО ВСЁМ

«Пробуй, делай выводы, работай над собой» – это правило привело 33-летнего Михаила Шкурова на должность заместителя начальника второй обогатительной фабрики КФ АО «Апатит» (входит в группу компаний «ФосАгро»). За плечами у молодого руководителя 7-летний опыт работы над проектами по улучшению производства, два образования и командировка в Индию.

– Если вы хотите связать свою жизнь с производством, лучше начинать с рабочих специальностей, – убеждён Михаил Шкуров. – Во-первых, это интересно. К тому же практика – лучшая школа жизни, она позволяет увидеть изнутри максимальное число процессов. Такого руководителя сложно обмануть. Я всегда найду дорогу в цехе – мне не нужен сопровождающий, я знаю, куда смотреть при проверке, и могу поставить себя на место рабочего.

Михаил в начале своего пути работал ведущим специалистом, затем мастером основного производственного участка, после – снова специалистом, но уже в другом отделе. Отмечая эффективную работу, руководство привлекало Михаила к ведению проектов по улучшению на производстве. На сегодня в его послужном списке значится 15 проектов.

– Интересный опыт ведения проектной деятельности я получил, работая над рядом проектов рекон-

струкции третьей обогатительной фабрики (АНОФ-3), включая реконструкцию железнодорожной инфраструктуры. Быстро ориентироваться в ситуации научился в Индии, на заводе по производству фильтров для технологических секций. В 2018 году я участвовал в проекте повышения товарного извлечения на АНОФ-3 в сотрудничестве с компанией «РР». Для меня это был серьёзный вызов, но в итоге получилась интересная работа, и я благодарен компании за этот шанс и опыт.

В 2019 году Михаил Шкуров был переведён на должность заместителя начальника второй обогатительной фабрики (АНОФ-2). Сегодня под его началом работает более 200 человек в пяти производственных цехах.

– Важно уметь параллельно вести несколько проектов, выстраивать взаимодействие между службами и в коллективе, сообщать вышестоящему руководству не только о проблемах, но и сразу предлагать решения, продолжать обучаться. – отмечает Михаил.

По первому образованию Михаил обогатитель, во второму – горный инженер, в планах – получить экономическое.

– Надо пробовать, рисковать, зачастую идти туда, где страшно. Энергия не появляется от сна или кофе, она добывается из движения. Совершенствоваться нужно постоянно – подводит итог Михаил Шкуров. ■

→ ФИО:

Михаил Шкуров

→ ВОЗРАСТ:

33 года

→ ОБРАЗОВАНИЕ:

Петрозаводский государственный университет / физические процессы горного или нефтегазового производства

→ ДОЛЖНОСТЬ:

Заместитель начальника апатит-нефелиновой обогатительной фабрики №2 (АНОФ-2) Кировского филиала АО «Апатит»

→ СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ:

7 лет

В Череповец (Вологодская область), где расположен один из крупнейших производственных комплексов АО «Апатит» (входит в Группу «ФосАгро»), Артем Агеев приехал из Северска Томской области.

– Еще во время учебы я отчетливо понял, что мое призвание – техническая специальность, – рассказывает Артем. – Я хорошо ладил с математикой, физикой, химией. Ну, а специальность я выбрал по примеру отца. И даже закончил тот же самый вуз – Томский политехнический университет. По той же специальности – оборудование и технология сварочного производства.

Профессия, считает Агеев, очень интересная, поскольку в ней сочетаются разные области знаний (материаловедение, сопромат, физика, химия), а практика тесно соседствует с теорией.

По окончании ВУЗа Артем разместил на нескольких сайтах свое резюме. Быстрее всего отреагировал Череповецкий «Апатит»: выпускнику предложили собеседование по скайпу. В Интернете отзывы о компании были благожелательные, общий информационный фон – позитивным. Понравилось и общение.

«Решающим доводом в пользу этого предприятия стало предложение принять участие в корпоративной программе «Молодые талантливые специалисты» (МТС), – вспоминает Артем. – Она предполагает компенсацию аренды жилья, участие в курсах профессионального развития, зачисление в кадровый резерв и назначение

наставника. Последнее было особенно важным».

Наставник Александр Коваленко – человек, влюбленный в свое дело – помог увлечься профессией, понять ее ответственность и пользу. Познакомил с видами оборудования, поступающего в ремонт, с характером ведущей документации, научил общаться с исполнителями работ и показал, на что обращать особенное внимание. С узнаванием пришла привычка, а с ней – и привязанность к предприятию и работе. Делу помогли конкурентная зарплата и замечательный соцпакет, куда включены полис ДМС, стоматологическая помощь и льготные путевки.

Четыре года назад Артема Агеева назначили главным сварщиком предприятия. В его обязанности входит координация всех предстоящих ремонтов: подготовка документации в части сварки, контроль за ходом соответствующих работ и ее результатом. Теперь и от его профессионализма зависит состояние производственных агрегатов, и следовательно – безопасность и эффективность производства. Предприятие активно инвестирует в реконструкцию и модернизацию технологических систем. В приемке заказанного оборудования на заводах-изготовителях участвует и Артем. Таким образом, у него появилась возможность побывать в разных городах России и в разных странах за рубежом.

Так в жизни одного человека сошлись вместе профессия, город и предприятие. И Артем Агеев уверенно считает, что в этом ему здорово повезло. ■



→ **ФИО:**
Артем Агеев

→ **ВОЗРАСТ:**
30 лет

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**
Томский
политехнический
университет

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**
Главный сварщик
АО «Апатит»

→ **СТАЖ РАБОТЫ
В КОМПАНИИ:**
7 лет

реклама





→ **ФИО:**

**Анастасия
Штылева**

→ **ВОЗРАСТ:**

29 лет

→ **ОБРАЗОВАНИЕ:**

МАДГТУ (МАДИ),
специальность
«Логистика
и Управление Цепями
Поставок»

→ **ДОЛЖНОСТЬ:**

Руководитель отдела
по работе с клиентами
и логистике

→ **СТАЖ РАБОТЫ
В КОМПАНИИ:**

6 лет

реклама



Henkel

Еще в университете я старалась использовать любую возможность, чтобы получить практический опыт: неоплачиваемые летние стажировки, международные студенческие программы и проекты.

Завершив обучение, я поняла, что в крупных компаниях могу рассчитывать только на стартовые позиции, и в итоге мне удалось получить предложение от Henkel в Отделе по работе с клиентами и логистике. Это отличная возможность для начала карьеры. Через год мне предложили расширить опыт в Отделе по планированию спроса, где я получила опыт работы в построении плана продаж половины брендового портфеля бизнеса «Laundry&Home Care» – ощущение того, что ты можешь напрямую вносить свой вклад в развитие бизнеса очень вдохновляет!

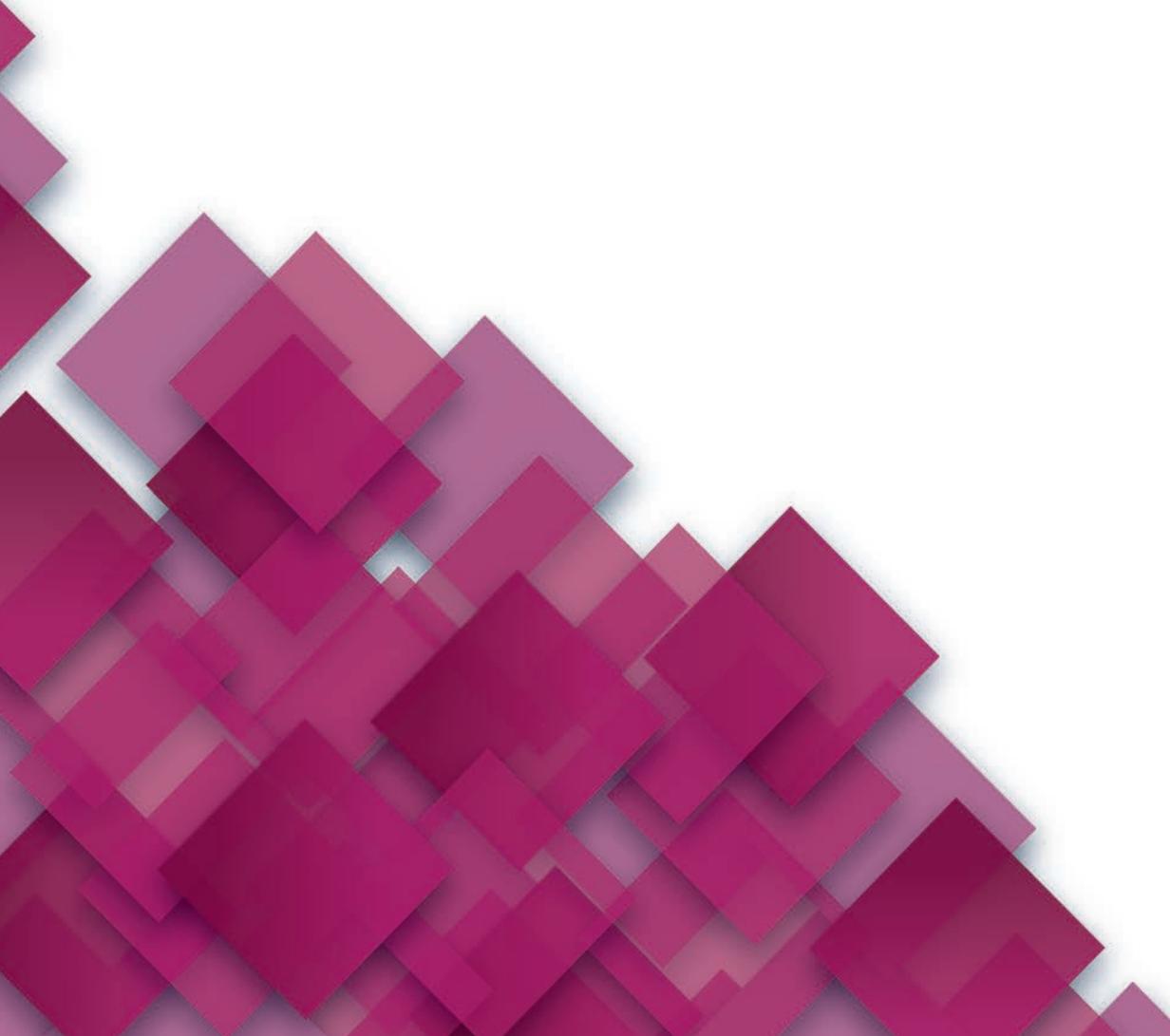
Через 2,5 года упорной работы в Henkel я получила ошеломляющее предложение – занять позицию Руководителя отдела по работе с клиентами и логистике. Это был большой вызов: в 25 лет возглавить отдел из 10 человек. Я чувствовала большую поддержку со стороны руководителя и команды. Henkel всегда дает шанс проявить себя. С первого месяца началась non-stop работа: презентации, встречи с клиентами, командировки, аудит – и все одновременно! Я надолго вышла от зоны комфорта, что дало удивительный прогресс.

Через год моя зона ответственности расширилась – был добавлен Отдел по планированию спроса. Совместно большой командой мы достигли рекордного уровня сервиса, а затем получили лучшую за все годы оценку в рейтинге поставщиков в области обслуживания клиентов и организации цепочки поставок. С начала 2020 года вызов и выход на новый уровень – теперь я также отвечаю за Отдел складской и транспортной логистики.

Как сотрудник я всегда старалась не только достигать KPIs, но и оптимизировать процессы. Я старалась смотреть на узкие места не только со своей стороны, но и со стороны всех участников процесса, что помогало достигать лучших результатов. Как руководитель я так же старалась развивать команду – ежегодно 1-2 члена моей команды получали продвижение в компании.

На пути развития мне всегда помогала атмосфера Henkel: возможности, которые дает компания, и потрясающие люди, у которых я училась, которые верили в меня и поддерживали здоровым критическим взглядом. В развитии важны: упорство, энтузиазм, открытость к изменениям, готовность учиться и меняться, а также, как бы банально это не звучало – английский язык, без которого не произошел бы ни один карьерный шаг в международной компании. ■

ПРЕЗЕНТАЦИИ КОМПАНИЙ





АЛРОСА

Факты

- Отчисление **более 900 млн рублей** в Целевой фонд будущих поколений Якутии
- АЛРОСА разрабатывает **12 кимберлитовых трубок** и **16 россыпных месторождений** в России
- АЛРОСА является **мировым лидером** по объему добычи природных алмазов в каратах
- АЛРОСА также имеет торговые офисы в ключевых центрах алмазной торговли мира: **Бельгии, Израиле, Гонконге, ОАЭ, США**
- АЛРОСА **одна из двух алмазодобывающих компаний в мире**, имеющих собственное производство бриллиантов

АК «АЛРОСА»

Адреса: 678174, Россия, РС(Я), г. Мирный, ул. Ленина д. 6
115184, Россия, Москва, Озерковская наб., д. 24
Телефон: 8(41136)99-000
(доб. 4-25-48)

О компании

АЛРОСА – крупнейшая алмазодобывающая компания в мире по объему добычи в каратах, представляющая свыше 25% всех мировых алмазов. Это подтверждает международное рейтинговое агентство Fitch Ratings. Таким образом, каждый четвертый камень на мировом рынке добыт в России. Основная часть добычи приходится на алмазы ювелирного качества, из которых впоследствии гранятся бриллианты для ювелирных изделий. Камни из России высоко ценятся на рынке за их исключительное качество и гарантированное, неконфликтное происхождение.

Бизнес АЛРОСА сфокусирован на разведке, добыче и продаже алмазов. Компания также имеет ограниченное подразделение БРИЛЛИАНТЫ АЛРОСА и является одной из двух алмазодобывающих компаний в мире с собственным производством бриллиантов. АЛРОСА ведет добычу в регионах России – Республике Саха (Якутия) и Архангельской области. Чтобы наращивать ресурсную базу, компания проводит геологоразведочные работы в России и на Африканском континенте. Торговые и представительские офисы АЛРОСА расположены в ключевых центрах мирового алмазно-бриллиантового рынка: в Бельгии, Израиле, Китае, ОАЭ, США и Индии.

Наши люди

В структуре Группы АЛРОСА работает более 30 тыс. человек, преимущественно в Якутии. Мы ценим наших сотрудников, гордимся их профессионализмом, поэтому прикладываем много усилий для того, чтобы быть привлекательным работодателем и социально ответственной компанией. На сегодняшний день средняя зарплата сотрудников АЛРОСА в 2 раза превышает среднюю зарплату в Якутии и в 3 раза – среднюю зарплату в России. Компания реализует ряд корпоративных социальных программ для работников и членов их семей. Мы предоставляем культурные и спортивные объекты и программы, возможности для образования и повышения квалификации, бесплатное медицинское обслуживание, жилищные программы и помощь с ипотекой, негосударственные пенсии.

АЛРОСА уделяет большое внимание благополучию местных сообществ. Мы поддерживаем инфраструктурные проекты, университеты, школы и детские сады, больницы, спортивные и культурные учреждения в Якутии и Архангельской области.

Кого мы приглашаем на работу

Будущие сотрудники компании – это выпускники и молодые специалисты с профильным техническим образованием, высоким потенциалом к обучению, готовые к переезду в города присутствия АЛРОСА.

Как попасть в компанию

Все просто: необходимо направить нам свое резюме по адресу info@alrosa.ru, пройти отбор и интервью.

ПРИДАЙ ОГРАНКУ
СВОЕМУ ТАЛАНТУ





Металлоинвест

Факты

- Свыше 44 000 сотрудников.
- №2 в мире по запасам железной руды.
- Мировой лидер по объему выпуска товарного ГБЖ.
- №1 по объему выпуска окатышей и концентрата в России и СНГ.
- Производит более 2000 марок стали – 5-ые по объему выпуска стали в России.
- Входит в список «50 лучших работодателей в России 2019» по версии Forbes.

МЕТАЛЛОИНВЕСТ

Интернет-сайт:
www.metalloinvest.com
 E-mail:
resume@metalloinvest.com
 Соцсети: ищите нас
 VKontakte и на Facebook



Металлоинвест – ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и горячебрикетированного железа (ГБЖ) на мировом рынке, один из региональных производителей высококачественной стали.

В состав Компании входят ведущие горно-обогатительные и металлургические предприятия России.

Лебединский ГОК – крупнейшее российское предприятие по добыче и обогащению железной руды. Единственный производитель ГБЖ в России и СНГ;

Михайловский ГОК – второй по величине комплекс по добыче и обогащению железной руды в России;

ОЭМК – единственное в России металлургическое предприятие полного цикла, на котором реализованы технологии прямого восстановления железа, ведущий российский производитель сортового проката премиального качества SBQ.

Уральская Сталь – предприятие полного цикла, включающее аглококсодоменное, сталеплавильное и прокатное производства.

Стратегическая миссия Metalloinvesta – быть поставщиком высококачественного железорудного и металлизированного сырья для поддержки глобального технологического развития с первостепенным вниманием к вопросам устойчивого развития.

Компания дает возможность:

- Пройти стажировку/практику;
- Попасть в кадровый резерв;
- И главное – получить предложение о работе в компании.

Если ты молодой специалист, который готов ставить перед собой амбициозные задачи и решать их в команде профессионалов, а также:

- Студент 4-6 курса/выпускник вуза;
- Твой средний балл не ниже «4»;
- Владеешь английским языком не ниже уровня Intermediate;
- У тебя хорошо развиты коммуникативные навыки, обучаемость.

Ждем твое резюме на resume@metalloinvest.com

С нами ты сможешь:

- Познакомиться с работой крупной промышленной компании;
- Поработать в команде профессионалов;
- На практике применить теоретические знания, полученные в ВУЗе.

Не упусти возможность начать карьеру в одной из самых эффективных и динамично развивающихся компаний в мире.

www.metalloinvest.com



Металлоинвест

Ресурсы создают возможности



Твоя карьера в глобальной компании

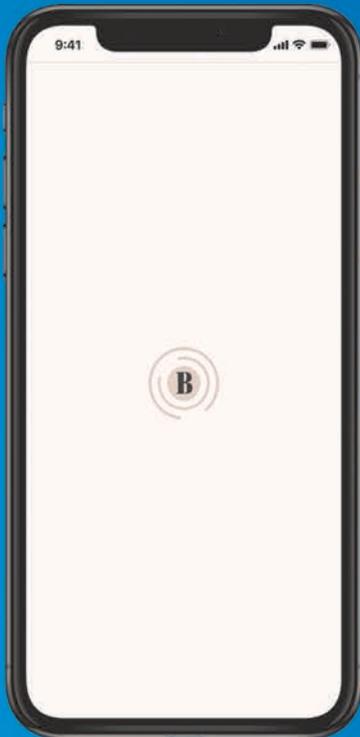


ВЕДОМОСТИ

МОБИЛЬНАЯ ПОДПИСКА

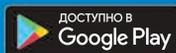
Действует для
абонентов
«Билайна»,
«МегаФона»,
«МТС» и «Tele2»

Удобная оплата
со счета
мобильного



Доступ ко всем
материалам
в мобильной
версии сайта

Ежедневное
автоматическое
списание



+7 (495) 232-17-53
podpiska@vedomosti.ru

РЕКЛАМА 16+



ДЕПАРТАМЕНТ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
И ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ

ТЕХНОГРАД

ИННОВАЦИОННО-
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ
КОМПЛЕКС

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В ТЕХНОГРАДЕ

- профориентация
- деловые игры
- тренинги
- карьерные консультации

📍 ВДНХ, павильон 63

🌐 technograd.moscow



Реклама 16+

Поможем найти ~~работу~~ призвание





Группа компаний «ФосАгро»

Факты

- В состав Компании «ФосАгро» входит 6 предприятий
- В компании работает более 17 000 человек
- Группа «ФосАгро» – один из крупнейших поставщиков всех видов удобрений на российском рынке
- Компания присутствует в 67 регионах и осуществляет поставку своей продукции в 100 стран мира.
- Компания «ФосАгро» вошла в число 30 ведущих участников Глобального договора ООН

ГРУППА КОМПАНИЙ «ФОСАГРО»

Центральное
производство
АО «Апатит»
162622, Череповец
Северное шоссе д.75

Кто мы

Компания «ФосАгро» является одним из крупнейших европейских производителей фосфорных удобрений и одним из мировых лидеров в производстве высокосортного фосфатного сырья.

Бизнес-модель ГК «ФосАгро» построена на вертикально интегрированной производственной цепочке, включающей месторождения апатит-нефелиновых руд, производства минеральных удобрений, научно-исследовательский институт по удобрениям и инсектофунгицидам и собственной логистической инфраструктурой.

Миссией компании «ФосАгро» является забота о плодородии Земли для процветания жизни. Для этого компания предлагает высококлассные, обеспечивающие экологическую чистоту производимой сельхозпродукции удобрения, а также услуги по их доставке и развитию агродистрибьютерских центров и систем «цифрового поля», включая производство новых видов минеральных удобрений.

На данный момент ГК «ФосАгро» производит 39 марок фосфорсодержащих удобрений, аммиак и кормовые фосфаты, высокосортное фосфатное сырье.

Возможности для студентов и молодых специалистов.

Программа для выпускников университета «Молодые и Талантливые специалисты».

С каждым годом группа компаний «ФосАгро» наращивает производственные объемы. Для реализации этих инициатив предприятию необходим приток высококвалифицированных и ориентированных на результат молодых сотрудников.

Для привлечения молодых сотрудников компания с 2012 года успешно реализует программу «Молодые и Талантливые специалисты», программа ориентирована, как и на узкоспециализированных специалистов, так и на рабочие специальности.

Программа дает участникам возможность трудоустройства в группу компаний. В рамках разработанной индивидуальной карты развивающих действий, специалисты проходят обучение, помогающее развивать как их профессиональные, так и управленческие компетенции. Кроме этого участники работают над собственным проектом по усовершенствованию одного из процессов компании и помогает им в этом высококвалифицированный наставник, закрепленный за каждым участником.

В случае успешного окончания программы участник программы зачисляется в кадровый резерв предприятия.

Чтобы стать участником данной программы необходимо быть выпускником университета последних двух лет, с высокой академической успеваемостью и быть готовым к переезду на одну из наших площадок, если претендент переезжает из другого города, компания готова предоставить релокационный пакет (компенсация переезда, издержки на съем жилья).

*Присылай свое резюме на адрес DDurnova@phosagro.ru –
стань частью Группы компаний «ФосАгро».*



ЗАБОТИМСЯ О ПЛОДОРОДИИ
ЗЕМЛИ ДЛЯ ПРОЦВЕТАНИЯ ЖИЗНИ





Henkel

Факты

→ Наше видение

Компания Henkel – мировой лидер в инновациях, брендах и технологиях

→ Наши ценности

- Клиенты и потребители
- Сотрудники
- Финансовые показатели
- Устойчивое развитие
- Семейный бизнес

→ Мы предоставляем сотрудникам

- реальные возможности для развития и карьерного роста
- работу в мультикультурной среде
- международные стажировки
- инновационные обучающие программы
- возможность вносить свой вклад и вести свои проекты с самого начала работы
- широкий социальный пакет
- работу в дружной профессиональной команде и многое другое

ООО «ХЕНКЕЛЬ РУС»

107045, Москва
Колокольников пер.,
д. 11
+7 (495) 745-55-88

Кто мы:

Компания Henkel представляет на мировом рынке ведущие бренды и технологии в трех основных направлениях – Laundry & Home Care, Beauty Care и Adhesive Technologies. Основанная в 1876 году, Henkel занимает лидирующие позиции в мире как в потребительском, так и промышленном секторе благодаря огромному портфелю изветстных брендов, в число которых входят, например: Persil, Schwarzkopf, Loctite и Ceresit. Штаб-квартира компании находится в Дюссельдорфе, Германия. В Henkel работает более 52 000 сотрудников. Объем продаж компании за 2019 финансовый год превысил 20 миллиардов евро.

Henkel входит в список «Самых уважаемых компаний мира» по версии журнала Fortune и девять раз была отмечена как лидер отраслевой группы в категории «Бытовая химия и средства личной гигиены» индексов устойчивого развития Доу-Джонса (the Dow Jones Sustainability Indices). Кроме того, девятнадцатый год подряд Henkel входит в список наиболее этичных компаний мира FTSE4Good.

В 2019 году компания в десятый раз получила сертификат «Лучшего работодателя» от Top Employers Institute. Бренды компании ежегодно возглавляют национальные рейтинги в России: «Пемолокс», Bref и Somat были награждены премией «Товар года – 2019», «Момент» в 14-й раз получил звание «Марка №1 в России».

Кого мы приглашаем на работу:

Сотрудники – ключ к успеху

Успех Henkel – заслуга всех сотрудников компании, их творческого подхода к делу, высокого профессионализма и постоянной готовности к поиску новых решений и постановке новых задач.

Что мы предлагаем нашим сотрудникам

Компания Henkel заинтересована в привлечении как профессионалов с опытом работы, так и молодых специалистов, которым представляется возможность присоединиться к сильной, успешной команде и найти интересную работу. Мы предлагаем получить необходимый практический опыт в следующих подразделениях:

- продажи и маркетинг
- закупки
- финансы
- логистика
- информационные технологии
- производство

Для развития карьеры сотрудники имеют возможность пройти различные программы обучения в компании и международные стажировки. Всем своим сотрудникам Henkel предоставляет широкий пакет социальных гарантий и льгот.

Как отправить резюме

Вакансии компании можно посмотреть на сайте www.henkel.ru в разделе «Карьера», а также вы можете отправить резюме на e-mail: career.ru@henkel.com.

Инновационные бренды и технологии во всем мире

Компания **Henkel** была основана в Германии более 140 лет назад. В настоящее время в корпорации работают представители 120 национальностей в 78 странах мира.

На российском рынке компания успешно развивается, начиная с 1990 года. Более 2500 сотрудников **Henkel** в России работают над тем, чтобы такие популярные бренды компании, как **Persil**, **Schwarzkopf**, **Loctite** и **Ceresit**, были доступны потребителю.

реклама



Persil



Schwarzkopf

SYOSS

Ceresit

LOCTITE



LOSK

Henkel



АЛРОСА

**ПРИСОЕДИНЯЙСЯ К КОМАНДЕ МИРОВОГО ЛИДЕРА
В ОБЛАСТИ АЛМАЗОДОБЫЧИ**

- Перспективы профессионального развития и карьерного роста по широкому перечню специальностей
- Достойная заработная плата и качественный социальный пакет
- Система корпоративного обучения, профессиональная подготовка и переподготовка персонала на базе собственного центра подготовки кадров
- Развитая социальная инфраструктура

WWW.ALROSA.RU

